

JOSEPH O'CONNOR

ROBIN PRIOR

La venta *con*

PNL

Programación Neurolingüística

Desarrolle
sus habilidades para
utilizar con éxito
el nuevo modelo de venta

URANO

ÍNDICE

- [Prólogo](#)
 - [Prefacio](#)
 - [Agradecimientos](#)
 - [Introducción](#)
-

PRIMERA PARTE: CÓMO ESTÁ CAMBIANDO LA VENTA

- [El Viejo Bazar](#)
 - [El Bazar Electrónico](#)
 - [El Nuevo Bazar](#)
-

SEGUNDA PARTE: EL PROCESO DE VENTA

1. [Por qué compra la gente](#)
 2. [Las preguntas](#)
 3. [La planificación del trabajo de ventas](#)
 4. [La prospección y el contacto inicial](#)
 5. [El teléfono](#)
 6. [La sintonía. Construir relaciones.](#)
 7. [Hable el lenguaje del cliente](#)
 8. [Valores, reglas y estrategias de decisión](#)
 9. [Las presentaciones](#)
 10. [Cerrar la venta y el servicio al cliente](#)
-

TERCERA PARTE: CUIDAR DE UNO MISMO

1. [La congruencia](#)
 2. [Los objetivos: ¿Qué es lo que quiere?](#)
 3. [Los valores: ¿Qué es lo importante?](#)
 4. [La motivación y los estilos de trabajo](#)
 5. [La preparación mental](#)
-

CUARTA PARTE: LA DIRECCIÓN DE VENTAS

1. [El liderazgo](#)
 2. [Los niveles lógicos de la dirección](#)
 3. [El asesoramiento y las reuniones](#)
 4. [El desarrollo y el aprendizaje en la empresa](#)
-

QUINTA PARTE: LA ACCIÓN

- [Habilidades para el Nuevo Bazar](#)
-

SEXTA PARTE: LOS RECURSOS

- [Bibliografía](#)
- [Glosario](#)
- [Acerca de los autores](#)

Prólogo

En la actualidad, los directivos de las empresas dedican una gran parte de su tiempo al "nuevo" consumidor, un ser motológico que compra, pues a él no le venden. De la noche a la mañana, ha elaborado un impresionante proceso de pensamiento crítico.

Muchos departamentos de planificación estratégica empiezan a sustituir a sus vendedores por sistemas de ventas por ordenador o por personal de oficina. en numerosos organismos reguladores se advierte un fervor casi religioso que al parecer se propone poner a los vendedores en el lugar que se considera les corresponde: los libros de historia.

En este libro, que invita a reflexionar, se señala que la venta es una profesión honorable a la que es muy improbable que alguien se dedique si no goza de una buena autoestima. Proporciona al mismo tiempo una satisfacción personal a los clientes y permite a los vendedores proteger la vida de su familia. A venta solo la deshonrran aquellas empresas que ofrecen malos productos y un liderazgo y una administración aún peores. En verdad puede decirse que no hay malos soldados, sólo malos oficiales.

La programación Neurolingüística, o PNL, nos proporciona un marco de trabajo; un marco que facilita el reconocimiento de cosas importantes dentro de nosotros mismos y en nuestra forma de relacionarnos con los demás. La PNL aporta un gran potencial a las organizaciones inteligentes que ofrecen productos que valen lo que cuestan y mantienen sistemas de remuneración y reconocimiento sostenibles. Es para los que escuchan y aprenden, no para los saltadores de caminos. ya la he utilizado en TSB y funciona.

Quizas el mayor delito que cometemos contra la venta sea considerarla un proceso independiente. No lo es. por citar libremente a Churchill, puede y debe representar tan sólo el fin del principio. un colega me habló hace poco de un cartel que colgaba en la carnicería de su barrio: " Nuestro mejor vendedor es la calidad de servicio". yo no habría podido expresarlo mejor.

El Nuevo Bazar al que hace referencia este libro debe ofrecer una promesa semejante. El Viejo Bazar, vocinglero en grado sumo, no puede.

GEOFFREY GRAY*

**Geoffrey Gray es director regional de TSB plc., y hace veinticinco años que se dedica a la venta de servicios financieros.*

Prefacio

El problema que suelo observar en los cursos de formación en ventas es que casi todo el énfasis se pone en "cerrar la venta".

Yo, en cambio, creo que debería dedicarse más atención a abrir la la relación.

La venta es una actividad muy vacía de contenido cuando sólo se pretende ganar dinero rápidamente, sin preocuparse por las verdaderas necesidades del cliente. A la larga, este enfoque superficial resulta contra productivo como forma de ganarse la vida y, desde luego, ofrece una carrera poco satisfactoria.

Pero si los vendedores miran más a largo plazo y abordan su tarea bajo la perspectiva de identificar y satisfacer las necesidades del cliente, se les abre el camino a una vida no sólo más interesante, sino también con mayores recompensas, puesto que la persona que cultiva la

relación con el cliente y da respuesta a sus necesidades lo que hace es fomentar una fuente de ingresos que seguirá creciendo a lo largo de los años.

Uno de los motivos por los que me ha gustado este libro y por el que creo que será útil para aquellos que se dediquen a cualquier clase de venta, aunque sólo se vendan a si mismos, es la importancia que conceden Joseph O'Connor y Robin Prior a construir una relación con los clientes. tanto la venta como la comercialización con éxito consisten, en esencia, en construir relaciones.

Sin embargo, no basta con aspirar a ser un constructor de relaciones; como en todas las cosas, hay que trabajar las técnicas que nos proporcionarán lo que queremos. En este terreno, la Programación Neurolingüística constituye una nueva y valiosa herramienta... para quien sea capaz de superar el obstáculo de este horrendo nombre.

Este libro expone con claridad la manera de aplicar los principios de la PNL a la actividad de vender para beneficio mutuo de comprador y vendedor, y eso no puede ser malo.

FEARGAL QUINN*

**Feargal Quinn es fundador del grupo irlandés de supermercados Superquinn y autor de *Crowning the Customer* (Coronar al Cliente).*

Agradecimientos

Muchas personas nos han ayudado a realizar este libro.

Gracias, Ian Mcdermontt, de International Teaching Seminars, por tu apoyo y tus ideas, sobre todo a la sección dedicada a la dirección de ventas.

Gracias, Mike Kearsley, por tu participación y tus sugerencias constructivas durante todo el proyecto.

Gracias, Bob Janes, Geoff Avis y Dave Watkins, por leer un primer borrador y aportar opiniones muy útiles y constructivas.

Gracias, Steven Robbins, por muchas ideas y discusiones interesantes a través de Compuserve. buena suerte en tus actividades.

Gracias, a Mick Rennie por muchas conversaciones estimulantes sobre la venta despues de nuestros partidos de squasch.

Gracias, Nick Rennie y Laurie Rambaud, por vuestro apoyo y entusiasmo.

A nuestras editoras en Thorsons, Elizabeth Puttick y Elizabeth Hutchins, gracias por vuestro trabajo.

Y, por último, muchas gracias a David Gaster, que, hasta su muerte prematura, fue una gran ayuda e inspiración para los dos. Su trabajo sobre el liderazgo y el modelo de congruencia que proyectó tuvieron una gran influencia en el contenido y el estilo de este libro.

Reconocemos con gratitud toda la ayuda que hemos recibido durante la redacción de este libro y nos hacemos responsables del resultado final.

JOSEPH O'CONNOR
ROBIN PRIOR
junio de 1994

Introducción

Es una mañana oscura, fría, escarchada. No llega ningún sonido que rompa el hielo del nuevo día. abre usted un ojo y mira las manecillas luminosas del reloj. todavía falta una hora para que suene. ¿Debería seguir durmiendo? ¿Debería levantarse y aprovechar esa hora de más para tomarse otra taza de té, conducir con más prudencia y prepararse para la cita? Le espera un largo viaje hasta esa primera visita. Y necesita hacer otra venta este mes. está aumentando la presión. La dirección de la empresa empieza a dar muestra de pánico y, por lo general, después del pánico viene la busca de chivos expiatorios. Laventa de hoy sería la salvación.

La comisión le permitiría pagar facturas pendientes. Pero en la cama se está caliente. Se pregunta si no habría esforzarse más en los estudios, obtener mejores títulos. ¿No habría podido ser abogado, médico o presentador de televisión?

En su mente aparece la imagen del hielo acumulado sobre el parabrisas del coche. Y en la cama se está caliente. Se levanta de un salto y grita: "¡Hurra! Otro día de ventas. ¡Maravilloso! ¡Prefiero trabajar en ventas antes que en ninguna otra cosa del mundo!".

O quizás:

Despierta con la cabeza llena de pensamientos acerca de lo que deberá resolver cuando llegue a la oficina. Desde el instante en que abre los ojos, su cerebro se afana en problemas. Los de arriba exigen resultados. Usted, a su vez, se los ha exigido a sus vendedores. pero ellos dicen que el mercado está cambiando, que no es posible alcanzar los objetivos con la economía tal como está. Ha transmitido el mensaje al director de ventas, pero éste no quiere aceptarlo. No puede. Si no se cumplen las previsiones, de la empresa se verá en apuros. Tiene que exprimir el jugo de las piedras. ¿Y si no lo consigue? Estaría en juego su propio cuello, y no fue usted quien fijó los objetivos. De ninguna manera puede perder su trabajo; ¿cómo respondería entones a sus obligaciones familiares? Quizá deba buscar un chivo expiatorio para demostrar que lo intenta, que hace algo. ¿Y si despiden a alguien para ganar un poco de tiempo? ¿Qué les parecería? Ellos tampoco fijaron los objetivos. Nadie ha dicho que el mundo de los negocios debe ser justo. Salta usted de la cama y grita: "¡Hurra! ¿No es maravilloso ser jefe de ventas?".

Si es así como saluda usted cada nuevo día, deje este libro por que no le hace falta. Puede usted escribir uno. Si todavía sigue leyendo, entonces tenemos algo en común. Los dos sabemos que la venta puede encumbrarnos y puede hundirnos. Resulta maravillosa un día y dura y agobiante el siguiente.

Todos influimos en la gente. Eso es "vender". Y cuanto mejor se nos dé "vender" , más probable será lo que queremos. Sin embargo, pese al hecho de que todos "vendemos" algo, ya sean productos, servicios, ideas o a nosotros mismos (aunque no siempre nos guste definirlo así), la venta tiene mala imagen pública. Mucha gente, incluso directivos de nuestra misma empresa, considera que los vendedores son personas manipuladoras y no del todo normales, aunque están dispuestos a reconocer que las ventas son el fluido vital del negocio.

La venta no es una profesión fácil. Y las ideas y opiniones preconcebidas acerca de ella la hacen más difícil de lo que debería ser. Con el tiempo, los constantes mensajes negativos sobre la venta y los vendedores pueden erosionar su entusiasmo y su dedicación. Por eso hay tantos libros sobre la venta, cursos de formación y programas de asesoría que abordan la motivación de los vendedores, y por eso los oradores más inspirados llenan estadios en sus seminarios sobre la venta.

Pero una motivación duradera no se obtiene declamando ante el espejo pensamientos positivos y evitando los pensamientos negativos. La motivación a largo plazo se obtiene gracias a la claridad de propósitos, a unos objetivos bien definidos y a la sensación de estar haciendo algo valioso. Eso es lo que esperamos proporcionarle.

Este libro va dirigido a los vendedores, a los jefes y monitores de ventas que quieren contemplar su profesión desde otra perspectiva y añadir nuevas habilidades a las que ya poseen.

También a aquellos asesores profesionales, contables y consultores que han de vender sus servicios, aunque no se consideren vendedores.

¿Cuál es esa "otra perspectiva", esa otra manera de comprender la venta? Es la manera en que se puede definir la palabra "éxito".

Buena parte de este libro aplica las habilidades de la Programación Neurolingüística, o PNL, al proceso de vender. No es un curso de PNL. ni exige ningún conocimiento previo sobre PNL.

La PNL nació a mediados de los años setenta gracias a los trabajos de John Grinder y Richard Bandler; en la actualidad existen asociaciones de PNL en numerosos países de todo el mundo, y se utiliza ampliamente en los negocios, la enseñanza, la formación, la terapia y el rendimiento deportivo.

La PNL se interesa por la influencia, es decir, por cómo las personas se relacionan y se comunican entre sí, como toman sus decisiones y cómo prefieren que influya en ellas, y todo esto resulta particularmente útil en la venta. Las habilidades de la PNL encajan bien en un mundo que pone cada vez más énfasis en la calidad, la atención al cliente y la responsabilidad en las ventas.

La PNL también nos permite estudiar o "modelar" aquello que hace destacar a nuestros mejores profesionales por encima de nuestros profesionales normales. Modelando esas diferencias podemos enseñar a todos los miembros de nuestro equipo de ventas a aprovecharse de los métodos de nuestras "figuras".

Modelar forma parte de ese esquivo Santo Grial de la profesión de la venta: descubrir las cualidades de los buenos vendedores para formar a otros en esas cualidades y para reconocerlas en la selección de personal.

Éste es un libro práctico, diseñado para usarlo como manual de trabajo. Sin embargo, no queremos hacer afirmaciones extravagantes; no le aseguramos que pueda doblar el volumen de negocio en tres semanas, pero si utiliza y practica las habilidades que proponemos, notará la diferencia en su vida personal y profesional. Aunque a lo largo del libro se incluyen

anécdotas, relatos y ejemplos para destacar lo que puede lograrse con PNL, la prueba más convincente será su propia experiencia.

En este libro no se habla solo de las habilidades de venta, sino también de atender a su propia salud y bienestar, de descubrir qué es importante para usted y de aumentar la satisfacción que obtiene de su vida y su trabajo. Hay muchas personas que alcanzan un éxito ostensible con lo que hacen y ganan mucho dinero, pero se sienten desgraciadas. También hay muchos vendedores que se sienten presionados: tienen que ser los mejores, deben ser ases de la venta, pues todo lo que no llegue a ese nivel es un fracaso. Del mismo modo, algunos libros y seminarios sobre las ventas dan a entender que aspirar a algo menos que la perfección es una actitud derrotista, mediocre, y que si no se llega a la cumbre es porque algo falla. Pero no todo el mundo quiere estar en lo alto de la escalera si alcanzar esas alturas exige sacrificios inaceptables en otros aspectos de la vida. Esperamos ayudarle a encontrar un equilibrio que sirva para usted, y para su empresa, de modo que pueda usted definir sus propios criterios de éxito. Y éste es posible incluso que se halle en otra profesión.

También examinaremos las habilidades necesarias para un buen director de ventas: cómo crear una organización en la que los vendedores den el máximo de sí; cómo ser un líder y no un capataz de esclavos.

Hemos escrito este libro a partir de nuestra experiencia conjunta de muchos años de formación en ventas, asesoría, y PNL.

Vimos la necesidad de un libro que no sólo abordara las habilidades necesarias para vender con éxito, sino también la creación de una buena autoimagen y una buena imagen pública de la profesión en que esas habilidades puedan prosperar.

A lo largo del libro se ha intercalado una serie de ejercicios prácticos, y aún hay más en una sección aparte, al final. Esos ejercicios constituyen la base de la formación en ventas que realizamos para empresas de todo el país. Es asombroso que, habiendo tantos títulos profesionales en comercialización o marketing, en el momento de escribir estas líneas no existía ninguno para vendedores.

Según la experiencia de cada lector, su formación y sus lecturas anteriores, algunas partes del libro resultarán familiares.

Este repaso de lo conocido es deliberado, pues consideramos que antes de saltar a un nuevo terreno se necesita una base firme desde la cual impulsarse. Por otra parte, ningún libro puede adaptarse perfectamente a todos los lectores, puesto que cada lector tiene distintas necesidades. Todo el mundo tiene su propio punto de partida y su propio destino.

Hemos incluido un glosario al final, aunque esperamos haber introducido los términos y frases de tal manera que quede claro su significado.

Usted es nuestro cliente. Pretendemos proporcionarle las habilidades que le permitirán vender más, si es eso lo que quiere, y alcanzar el equilibrio que usted decida entre la vida profesional y la personal. Sea cual sea su experiencia, confiamos en que disfrute de este libro, lo encuentre útil y práctico y lo utilice para obtener lo que quiere de esa fascinante profesión.

JOSEPH O'CONNOR
ROBIN PRIOR
junio de 1994

Cómo utilizar este libro

Lo mejor es leerlo de principio a fin, pero se puede saltar de una parte a otra y de un capítulo a otro dentro de una misma parte. Hay ideas y ejercicios repartidos por todo el libro. La serie de ejercicios prácticos de la Quinta parte constituye el núcleo del libro (véanse págs. 263-281). Practique esos ejercicios, además de leer el libro, si quiere notar una diferencia en sus habilidades de venta.

PRIMERA PARTE

Cómo está cambiando la venta

El Viejo Bazar

Un político, un arquitecto, un cirujano y un vendedor discutían cuál de sus respectivas profesiones era la más antigua.

-Bueno -adujo el cirujano-, Dios creó a Eva con una costilla de Adán, y eso es una operación quirúrgica, ¿no?

-Ah -replicó el arquitecto-, pero antes Dios puso orden en el caos, y eso es un trabajo de arquitecto.

El político presentó un argumento que creía definitivo:

-¿Y quién creéis que había hecho el caos?

Entonces se volvieron todos hacia el vendedor para oír sus razones.

-¿Y quién convenció a Dios, para empezar, de que todo el proyecto era una buena idea?

Todas las profesiones tienen una imagen pública, y la de la venta no es muy buena. Sin embargo, vender es ayudar a la gente a que obtenga lo que quiere, ¿cierto? Para mucha gente, no. Para ellos, la palabra "vender" conjura ideas y sentimientos negativos. Inseguida viene a la mente la imagen estereotipada del vendedor de coches de ocasión dispuesto a decir lo que sea con tal de conseguir una venta. La película Tin Men, protagonizada por Danny DeVito, narra la historia de unos vendedores de revestimiento de aluminio para viviendas en Estados Unidos. Trabajando en parejas, ponen en práctica un timo: uno de ellos vende el producto a los habitantes de la casa por un precio ridículamente bajo; poco después; se presenta su compañero, pide disculpas y explica que el primer vendedor padecía una crisis nerviosa. A continuación, les pide que paguen el auténtico precio para no undirle la vida al vendedor, y los clientes pagan.

Un amigo mío ha llevado la visión de la venta como una manipulación de las personas para que compren productos o servicios que no necesitan ni desean hasta su conclusión lógica: mi amigo cree que la venta y la publicidad son el arte de confundir la inteligencia de una persona durante el tiempo suficiente para sacarle dinero. Si alguien pretende vender algo, él piensa automáticamente que el producto no es bueno, pues si lo fuera no estarían tratando de persuadirlo para que lo comprara. Él decide lo que quiere y, una vez decidido, lo compra.

Casi nunca se deja influir por circunstancias externas, ya que da por su puesto que los vendedores intentarán engañarlo.

Cuando los clientes mantienen estas creencias negativas acerca de los vendedores y le tratan como si a usted no le importara lo que ellos quieren o como si fuese un mal necesario, no sólo vender se convierte en una tarea difícil, sino que si autoestima queda afectada. Cuando la gente espera de usted que actúe de cierta manera, puede sentirse tentado a hacerlo. Si ya se da por sentado que carece usted de ética, resulta fácil responder a sus expectativas.

La palabra "vender" fomenta esta mala imagen. Es importante recordar que vender es sólo la mitad de la historia; no puede haber un vendedor sin un comprador. Si nos olvidamos del comprador, la acción vender queda reducida a una influencia en una sola dirección, cuando en realidad vender es resultado de la cooperación y la interacción entre las dos partes.

Concebir la venta como algo que se hace a los clientes y no con los clientes falsea el sentido de lo que se está ocurriendo.

Muchos libros sobre este tema refuerzan inadvertidamente esta visión negativa de la venta. Utilizan metáforas como (y es cita literal): "(...) aplique la presión de venta adecuada con las barrenas adecuadas (las habilidades de venta) que le permitan taladrar hasta la madera más dura, el cliente". Digamos que taladrar al cliente no es una metáfora útil. Ni yo, como cliente, tampoco quiero que me comparen con un bloque de madera.

Otros libros utilizan metáforas bélicas. La venta se define como "una batalla especializada" que el vendedor debe librar. El enemigo es el cliente. En esta situación, es probable que los clientes reaccionen tratándole mal e intentando conseguir algo a cambio de nada.

Las metáforas bélicas sugieren que necesita usted armamento nuevo y sofisticado para su arsenal de venta, de manera que los libros sobre este tema se convierten en catálogos de armas. Si acepta esta metáfora padecerá fatiga de combate. Existen libros de la escuela de "venta dura" que explican que se debe arrastrar al cliente al altar o hacer que muerda el anzuelo. Otros libros transmiten el mensaje de que la venta es tan difícil que para tener éxito debe hipnotizarse a usted mismo y también al cliente. Cualquier acción que se emprenda a partir de estas concepciones de la venta por fuerza habrá de crear resistencia en los clientes. La resistencia en la venta es el triunfo de la mente sobre el parloteo.

Cuando vender resulta difícil, la motivación y el entusiasmo se desvanecen. Cuantos más clientes le tratan mal, menos probable será que se preocupe usted por ellos. Cuando los clientes se vuelven difíciles, quizá piense usted que la solución consista en aplicar los últimos trucos y técnicas para asegurarse de que realmente cierre esa venta. Y si bien es cierto que esos recursos pueden ser útiles, no resuelven el problema básico; vienen a ser como si la Brigada Ligera afilara los sables mientras carga contra los cañones turcos. Cuanto más dependa usted de una motivación externa, menos utilizará sus propios recursos. La voz interior puede tratar de obligarle a que sienta más entusiasmo: "Debería estar motivado ¿Qué me ocurre?". Pero la motivación que marca una diferencia sólo puede venir de dentro.

No es fácil estar motivado en ese anticuado clima de ventas, pues no resulta cómodo. Se han realizado estudios en los que se preguntaba a vendedores cuál era el primer pensamiento que les venía a la cabeza al oír la palabra "venta". Los resultados son interesantes: entre las respuestas aparecen "ansiedad", "resistencia", "estrés" y "soledad". Además, debido a la

imagen pública de los vendedores, otros profesionales, por ejemplo contables, se sienten incómodos ante la idea de "vender" sus servicios. Para ellos vender es rebajarse, una actitud impropia de gente bien. Es como presentarse ante los demás para ser juzgado y rechazado.

En este clima, para vender se requieren dos cualidades. Una de ellas se llama "empuje de ego": hasta qué punto realmente se desea hacer la venta. La segunda es la "resistencia del ego": hasta qué punto se es capaz de soportar el rechazo. En base a estos dos parámetros, algunos estudios llegan a la conclusión de que hasta un 80 por ciento de los vendedores no son aptos para esta profesión.

Este modelo, que denominamos "Viejo Bazar", considera la venta una influencia en una sola dirección, y en él los vendedores se enfrentan a menudo a clientes cada vez más reacios utilizando cualquier medio que esté a su alcance. El vendedor debe obligarse a sí mismo a vender, y forzar al cliente a desear el producto. Es la lucha de los más capacitados, en la que no hay lugar para la conciencia. ¡Alerta, comprador!

El coste del Viejo Bazar

Las lamentables consecuencias del Viejo Bazar son cada vez más evidentes, no sólo para vendedores y clientes, sino también para las empresas e industrias.

El ámbito de los seguros, en particular, se halla en plena transformación. En el momento de escribir estas líneas, en Gran Bretaña se están viendo en los tribunales varios casos relativos al asesoramiento financiero ofrecido por algunas compañías de seguros respecto a los planes de pensiones. Cierta número de personas se dejaron convencer para cambiar los planes de pensiones de la empresa en que trabajaban por pensiones privadas, decisión que les acarreo un perjuicio económico. Las compañías que dieron ese consejo deben asumir ahora su responsabilidad y es posible que tengan que pagar una compensación.

No se acusa a los vendedores de seguros de engañar deliberadamente a los clientes, aunque en la profesión hay mucha gente dispuesta a reconocer en privado que se fomentaban las malas prácticas, incluso desde los niveles superiores, pero el consejo resultó erróneo y la compañía es responsable. Esto es resultado de la nueva legislación británica que hace al agente de seguros y a su empresa claramente responsables de las consecuencias de sus actividades. Ahora, algunas compañías de seguros hacen que sus directivos revisen cada póliza nueva contratada por su equipo de ventas. Si el director sospecha por un instante que la póliza no es favorable para el cliente desde el punto de vista personal y económico, la cancela aunque el cliente proteste.

En 1994, la LAUTRO (Life Assurance and Unit Trust Regulatory Organisation, organización que regula al sector de los seguros de vida y fondos de inversión) impuso a la Norwich Union una multa de 300.000 libras esterlinas, más 25.000 de costas, por no haber formado a su personal según la normativa de esta organización. La Norwich Union tuvo que suspender las actividades de sus 800 vendedores para volver a formarlos según los criterios de la LAUTRO, además de ofrecer plenas compensaciones a todo inversor que hubiera recibido un asesoramiento inadecuado. Donald Dewar, portavoz del Partido Laborista para asuntos de seguridad social, declaró: "(...) Los extraordinarios acontecimientos ocurridos en la Norwich Union proporcionaron una prueba asombrosa de los problemas que habían minado la confianza en los métodos y los criterios de venta en el sector de las pensiones privadas".

Esa debacle en el sector de las pensiones privadas suscitó nuevas e inquietantes preguntas en el de los seguros de vida.

¿Llegarán alguna vez a cumplir las expectativas de los clientes los productos de ahorro en los que se ha alentado a la gente a invertir desde abril de 1984? ¿Se han devaluado los seguros de vida a consecuencia del mal diseño de los productos, las tarifas elevadas y una regulación poco estricta? La crítica a los planes de pensiones particulares y a la manera que se han vendido puede aplicarse igualmente a la mayoría de los productos financieros que el sector del seguro ha puesto en el mercado.

La ley inglesa de Servicios Financieros permite a los vendedores de seguros empleados por una compañía de seguros individual o vinculados a ella abstenerse de recomendar los productos de otra compañía. Eso casi siempre los lleva a vender una de sus propias pólizas. Sin embargo, es probable que las mejores inversiones sean aquellas cuyos costes son menores. Y los costes son menores cuando no se pagan comisiones ni gastos a vendedores de seguros. En consecuencia, ¿no son recomendados por los vendedores! Así pues, en este caso la estructura de ventas trabaja en realidad contra el cliente

Todavía hay más malas noticias. Un estudio realizado por la LIMRA (Life Insurance Marketing and Research Association) en dieciocho compañías descubrió que en 1992 el 42 por ciento de los agentes abandonó su compañía. La proyección de esos datos nos indica que casi un 80 por ciento de los vendedores de seguros de vida deja la empresa antes de dos años, y solo un 8 por ciento permanece en la misma empresa durante cuatro años. La situación apenas a mejorado desde 1964, cuando la rotación en el empleo era aproximadamente un 50 por ciento durante el primer año y de un 89 por ciento en los tres primeros años.

En treinta años apenas ha habido cambios. Los costes que esto representa son enormes: despilfarro de sueldos y formación, pérdidas de tiempo, de reputación de la compañía y un campo de ventas permanentemente quemado. No se puede seguir así.

Asimismo, parece que existe una marcada correlación entre la rotación del personal y el porcentaje de cancelación de pólizas. Un informe de la AKG, empresa de actuarios de seguros, basados en los últimos datos del Departamento de Comercio e Industria de la Gran Bretaña, sugiere que el número de pólizas de seguros de vida con fines de inversión que se cancelan anticipadamente es muy elevado y tiende a aumentar. Casi una cuarta parte de las pólizas vendidas en 1991 se cancelaron antes de un año, cuando los clientes comprendieron que, en definitiva, no las querían. Menos de un 70 por ciento de las pólizas superó los dos años. En conjunto, eso implica unas pérdidas enormes para los inversores, a consecuencia de las cláusulas de penalización.

Las pólizas vendidas por mediación de asesores financieros independientes tienen un 20 por ciento menos de probabilidades de ser canceladas anticipadamente que los planes vendidos por los agentes de las compañías. El sector de los seguros constituye un ejemplo muy gráfico de cómo el Viejo Bazar nos afecta a todos.

Podemos encontrar otro ejemplo del Viejo Bazar en la industria de las fotocopadoras, que intentan aumentar el control sobre sus miembros y sus agentes con el fin de mejorar las prácticas comerciales, después de las duras críticas que la Oficina de Comercio dedicó a sus métodos de venta. Se están elaborando códigos de actuación más rigurosos a fin de proporcionar mayor protección a los clientes, un caso particular serían los contratos que se

extienden más allá de la vida útil del equipo, con fuertes penalizaciones por cancelación. Resulta irónico que algunos vendedores de fotocopiadoras despedidos por recurrir a prácticas deshonestas hayan empezado a ofrecerse para ayudar a los clientes a desenmadejar los contratos intrincados y aprovecharse de las ambigüedades de la letra pequeña. ¿Hasta qué punto tendran éxito en la venta de sus servicios?

Estos son dos ejemplos más evidentes de los cambios que están produciéndose, pero las consecuencias del Viejo Bazar no afectan sólo a estos dos sectores. Para el cliente, los resultados son un mal asesoramiento en la venta y productos y servicios que no responden a sus necesidades. Eso genera clientes insatisfechos que comprarán en lo sucesivo en otra compañía y que adoptarán una actitud cínica ante los vendedores. Para la empresa, eso significa vendedores insatisfechos que constantemente cambiaran de empleo. El coste de contratar y formar buenos vendedores es muy alto, sobre todo en el sector seguros, que trabaja con pólizas complejas y necesita agentes bien preparados para explicar sus laberínicos recovecos. Los antiguos métodos de venta del Viejo Bazar suponen un alto precio para la empresa.

El Bazar Electrónico

En los últimos años, la tecnología de vanguardia ha eliminado muchos puestos de trabajo. En la actualidad ofrece a las empresas otra forma de vender sus productos sin utilizar vendedores.

A esta tendencia la llamamos el Bazar Electrónico. Ya está aquí, y existen tres factores principales que favorecen su avance inexorable. En primer lugar, la necesidad de acabar con las prácticas manipuladoras del Viejo Bazar. es la némesis de las antiguas costumbres. En segundo lugar, este método suele presentar una mejor relación eficacia-coste; la tecnología es más barata que la fuerza de trabajo. tercero, es fácil. La tecnología es más sofisticada semana a semana.

He aquí unos cuantos ejemplos del Bazar Electrónico. Los bancos utilizan ordenadores para decidir si al cliente se le concede o no un préstamo; se cree que los ordenadores cometen menos errores. Los directores de banca que organizaron la automatización de los servicios en los años ochenta ven ahora que su propio trabajo está siendo automatizado. En la actualidad, el sector de servicios financieros (vendedor de seguros como era), en la creencia de que, también aquí, el ordenador proporciona un consejo más preciso. Algunos sistemas ya en uso conceden al cliente un control casi absoluto . El cliente introduce los datos sobre sus ingresos y gastos, sus deseos y expectativas, y el programa, no el vendedor, calcula la póliza más adecuada. Ante esta situación, cabe preguntarse cuánto tiempo habrá de pasar antes de que el cliente pueda comunicarse directamente con el programa a través de la línea telefónica y prescindir por completo del vendedor.

En diciembre de 1994 se distribuyeron a modo de prueba 30.000 ejemplares de un CD-Rom de compra interactiva titulado En Passant. Está tecnología informática hace algo más que mostrar pantallas con fotografías, precios y un número de teléfono gratuito. En el disco aparece más de una docena de fabricantes. Ofrece también consejos sobre decoración, estilos, colores y pedidos, además de un mecanismo de búsqueda para localizar artículos por medio de palabras clave y un sistema para que el usuario pueda crear catálogos a medida para sí mismo o para otros.

Esta tendencia tecnológica se inició con los catálogos y base de datos de productos que se encuentran en Internet, una comunidad virtual de ámbito mundial compuesta por ordenadores y enlaces por módem en la que es posible transmitir imágenes, sonido y vídeo a cualquier ordenador receptor.

Anoche quise comprar unos discos compactos. Me comuniqué con un servicio en línea por medio del módem. Se me presentó un menú de posibilidades y me dirigí, en la pantalla del ordenador, a una sección de compras. Tuve acceso a informes de consumidores, a novedades y actualizaciones acerca de los productos que había en el mercado. Era como si pudiese comprar virtualmente cualquier cosa. Elegí mis discos, introduje mi nombre y dirección y los datos de la tarjeta de crédito, y ahora espero su llegada. Es un sistema excelente para quienes saben lo que quieren.

El siguiente paso a partir de aquí será una máquina del movimiento continuo que ya ha recibido el sobrenombre de "vórtice". Los compradores crearán sus propios informes de consumo y los añadirán a bibliotecas y bases de datos, y se anunciarán productos unos a otros. Los administradores de la base de datos tan sólo supervisarán la actividad, entregarán el producto y facturarán su comisión a las empresas. La publicidad puede dar un giro de ciento ochenta grados. En vez de solicitar respuestas, los anunciantes responderán a las preguntas de los posibles clientes.

Lo que se perfila en el horizonte es que esos servicios llegarán a todos los hogares por medio de la televisión. Esta evolución la impulsará la industria del ocio. Si es posible recibir un vídeo en la pantalla del televisor con sólo pulsar un botón, también será posible comercializar y vender cualquier producto.

Para comprar, el cliente sólo tendrá que comunicar el número de su tarjeta de crédito por la línea telefónica. Imagínese anuncios interactivos confeccionados sobre sistemas informáticos expertos que ofrezcan asesoramiento personalizado sobre inversiones. Ya han empezado a aparecer canales de compras interactivos. La evolución del Bazar Electrónico es tan rápida que probablemente este capítulo habrá quedado anticuado antes de llegar a las librerías, reales o virtuales.

La facilidad de uso, la reducción de costes y la amplitud del Bazar Electrónico parecen muy convenientes para los compradores, pero ¿Cuáles son sus desventajas?

También aquí se aplica el principio BEBS: basura de entrada, basura de salida. Es posible que el cliente tenga menor posibilidad de elegir en el Bazar Electrónico, porque sus opciones se limitan a lo que se le ofrece en línea. Lo que se ignora no puede echarse de menos. Por descontado, habrá maneras de manipular el sistema, de dirigir a los clientes por caminos determinados, y esos métodos serán eficaces en la medida en que los clientes tiendan a considerar que los ordenadores son impersonales y objetivos. Asimismo, existe la posibilidad contraria, y tal vez más probable: el exceso de opciones, el síndrome de la "cueva de Alí Babá". Al verse uno rodeado de tantas cosas buenas, no sabrá por dónde empezar. Es muy posible que surja una nueva clase de vendedores, o guías de la red. Su trabajo no consistirá en vender nada directamente, sino en reconocer las necesidades y deseos del cliente para aconsejarle dónde puede encontrar lo que quiere en ese laberinto de tesoros mágicos que se abre tras la pantalla de televisor.

¿Qué eché yo de menos mientras me "paseaba" por ese Bazar Electrónico? Sólo la posibilidad de contrastar mis ideas y pensamientos con alguien, con una persona experta que ampliara mis conocimientos, una persona capaz de aconsejarme la manera más satisfactoria de cubrir mis necesidades. Eché de menos los numerosos beneficios que se obtienen al participar en el

proceso de compraventa con alguien que comparta mi objetivo de averiguar qué producto es el mejor para mí.

El Bazar Electrónico esta cobrando impulso no sólo por las ventajas que proporciona, sino sobre todo por las Y existe otro camino.

El Nuevo Bazar

El Viejo Bazar se halla sometido a presión y está desapareciendo con rapidez, para dejar su lugar a un nuevo modelo. En el Viejo Bazar estaba muy extendida la actitud que se resume en la expresión latina Caveat emptor ("Alerta, comprador"). Los tiempos cambian. Ahora los clientes tienen más conocimientos y son más conscientes de sus derechos. Los programas de televisión les han explicado a qué deben estar atentos y cómo pueden responder a las malas prácticas. Los organismos reguladores tienen más poderes para investigar y recomendar cambios en las prácticas de venta aceptadas por la industria, a menudo respaldados por sanciones, y están dispuestos a utilizar esos poderes. La expresión latina que se aplica en la actualidad es Caveat venditor ("Alerta, vendedor"). Este nuevo modelo que está surgiendo en lo que llamamos el Nuevo Bazar.

¿Cuáles son las habilidades más importantes para el vendedor en este Nuevo Bazar? Una de ellas consiste en establecer una buena relación como marco de trabajo dentro del cual puedan realizarse negocios. El vendedor del Nuevo Bazar debe ser capaz de contemplar el proceso de vender-comprar desde el punto de vista del cliente, tanto con las palabras que utilizan como con las señales que transmiten, y tener la certeza de que las propias palabras y señales son recibidas como se deseaba. Y es necesario creer que se puede vender de un modo ético.

Asimismo, en el Nuevo Bazar es esencial la congruencia personal: que lo que se dice y lo que se hace se refuercen mutuamente. La congruencia nace de la sinceridad. Para que el vendedor posea y proyecte esa congruencia, debe creer en sus productos, en su empresa y en su política de precios, y debe sentirse a gusto consigo mismo, con su carrera, su valía y su contribución. Y debe ser dirigido de una manera que su autoestima quede reforzada. Cuando un empleo es satisfactorio, no hace falta adoptar una visión de la venta a corto plazo ni utilizar los seminarios de motivación y las vacaciones de recompensa como mediocre sustituto del auténtico deseo de funcionar bien.

Conservar los clientes ya existentes resulta cada vez más importante en el Nuevo Bazar. El negocio más fácil es el negocio que se repite con un cliente satisfecho. El éxito ya no se mide según las cifras brutas del volumen de ventas, sino en la calidad del negocio.

La manipulación es la característica individual del Viejo Bazar. En el Nuevo Bazar, es sustituida por la influencia. Son dos cosas muy distintas. La manipulación es el intento de obtener un resultado que la otra persona perciba a expensas de ella, ya sea durante la interacción o poco después de ella. Se trata de alcanzar el propio objetivo sin atender al coste que pueda representar para la otra persona (se consiga o no el propósito deseado). La manipulación produce un resultado de ganancia-pérdida a corto plazo. A largo plazo, es de pérdida-pérdida. en la venta, la manipulación conduce al arrepentimiento del cliente, a comentarios negativos sobre el vendedor y la empresa, y en los casos extremos, la mala fama de toda la profesión.

Un cliente que haya tenido una experiencia negativa suele decírselo, en promedio, al doble de personas que el ha tenido una buena experiencia. Las malas noticias viajan más de prisa y llegan más lejos que las buenas.

La influencia es universal y es la finalidad de toda interacción. Cuando se comunica uno con otra persona, se ejerce un efecto sobre ella. No puede evitarse. Por lo general, casi toda influencia es casual y carece de propósito, pero no por eso se ejerce menos influencia que con la influencia premeditada.

En nuestra cultura existe la extraña creencia de que, en el momento en que uno se propone conscientemente influir en otra persona, la influencia se convierte en manipulación, como si sólo la influencia casual fuese buena. Eso es una insensatez. Piense en todas las ocasiones en que usted intenta influir en otra persona en el curso de un día. Con la influencia de pretende una interacción de ganancia-ganancia en el momento presente, Y si la planifica usted por adelantado tanto mejor.

La PNL dispone de muchas y muy eficaces habilidades de influencia, modeladas a partir de comunicadores excelentes, entre los que también hay vendedores. La venta utiliza esas habilidades de influencia. Pero son como un cuchillo, que puede usarse tanto para cortar la cuerdas que aprisionan a alguien como para apuñalarlo. La cuestión es: ¿para qué quiere usted emplear esas habilidades, para una situación de ganancia-ganancia o de ganancia-pérdida?

Como consecuencia de confundir la manipulación con la influencia es posible que usted se sienta mal por utilizar sus habilidades o por actuar por debajo de sus posibilidades. Los clientes pueden confundir la influencia con manipulación, y resistirse a todo intento de orientación. Si han tenido experiencias desagradables en el Viejo Bazar, quizá deba usted mantenerse firme en su intención de influir en ellos sin dejarse arrastrar de nuevo al Viejo Bazar, recayendo así en la manipulación.

Lo que los clientes desean de una empresa es muy sencillo: vendedores que sean competentes y en los que puedan confiar, que les vendan productos y servicios de calidad.

Este libro pretende proporcionarle algunas de las habilidades que necesitará usted en el Nuevo Bazar. Examinaremos las maneras de establecer una comunicación abierta y sincera con los clientes, de atender a su propio bienestar para que pueda sentirse a gusto con lo que hace y de dirigir a otros de tal modo que traten a los clientes tal como los clientes quieren ser tratados. Así, podrá usted saltar de la cama por la mañana y gritar: "¡Hurra! ¡Otro día de ventas!".

SEGUNDA PARTE

El Proceso de Venta

1

Por qué compra la gente

¿Por qué compra la gente? Las personas compran productos y servicios para pasar de la situación en la que se hallan a la que les gustaría hallarse. Su "necesidad" es la distancia entre el punto en que están ahora y el que querrían estar en el futuro.

Como vendedores, podemos creer que en el proceso de la venta gira en torno a nuestros productos, pero en realidad a los clientes no les importan nuestros productos. Para ellos, lo importante es su propia "necesidad".

La afirmación de que los clientes compran un producto que los lleve de su situación actual a otra mejor se aplica tanto al caso de un individuo que compra una barra de chocolate como al de la empresa que adquiere un servicio informático completo por valor de varios millones. Si el producto que usted vende cubre esa necesidad, si actúa como vehículo para pasar del punto en que están ahora a aquel en que desean estar, los clientes lo comprarán.

Cuando trata usted con un cliente que compra en nombre de una organización, está tratando tanto con la necesidad personal del cliente como con la necesidad de la empresa u organización. Un directo de departamento, por ejemplo, puede que quiera comprarle un sistema informático porque nunca tiene a mano datos valiosos y debe dedicar tiempo y esfuerzo a encontrarlos. La necesidad de la empresa quizá sea aumentar la eficacia de su servicio posventa. Las dos necesidades se superponen, pero no son las mismas.

No se puede crear una necesidad en el cliente. Pero sí exponer aspectos de la situación que quizás él no había considerado, aunque en último término es el cliente quien decide lo que necesita.

La función del vendedor consiste en ayudar a definir las limitaciones de la situación actual, describir la situación futura que se desea, reflexionar sobre las ventajas que se supone dar el paso y presentar su producto como la manera de dar ese paso, con lo que realiza una venta en la que ambas partes salen ganando.

Toda necesidad tiene dos aspectos: un paso hacia una situación deseada y un paso para alejarse de una situación problemática. Cuando es distinto lo que se tiene de lo que se desea, la energía para el cambio proviene o bien de la insatisfacción con el presente o bien de la atracción por un futuro más satisfactorio. Por lo general, es una combinación de ambas cosas. Un seguro de vida ofrece el doble beneficio de proporcionarle una suma considerable de dinero cuando se retire, al tiempo que asegura que su familia no pasará penalidades en caso de que usted muera. Un coche nuevo puede llevarle a una situación de mayor prestigio y estatus y alejarle de los temores a averías inesperadas, mayores gastos de reparación y la incomodidad de los transportes públicos. Cuanto mayor sea el problema actual, más poderoso el motivo para dar el paso. Cuanto más incómoda sea la situación actual, más intensa será la situación para cambiar. El atractivo de una hogaza de pan depende del hambre que se tenga...

Tipos de necesidad

El primer tipo de necesidad se da cuando el cliente es consciente de la distancia entre su

situación actual y la situación que desea, y tiene claro lo que quiere comprar para salvar esa distancia.

Un ejemplo obvio de ello se encuentra en el comercio de alimentación al por menor. Los clientes saben que no tienen comida y que la necesitarán en el futuro, así que van a la tienda y la compran. En este caso, la influencia del detallista se reduce a poco más que proporcionar un buen servicio para procurar que los clientes vuelvan.

Para satisfacer este primer tipo de necesidad, el vendedor solo necesita unas habilidades de venta mínimas, y la sintonía con el cliente carece de importancia. Además, el Bazar Electrónico domina virtualmente la venta en este tipo de necesidades.

El segundo tipo de necesidad se da cuando el cliente tiene la sensación de que algo ha de cambiar y no sabe con claridad qué producto producirá el cambio.

Ese es el dominio del vendedor experto, capaz de influir en el proceso actuando como caja de resonancia para definir tanto el estado actual como el que se desea y para evaluar las implicaciones de pasar del uno al otro y el coste de ese paso. El vendedor presenta los productos de tal manera que permite que el cliente juzgue en qué medidas son adecuados para responder a la necesidad recién definida. Este vendedor trabaja en el Nuevo Bazar.

Por ejemplo, el propietario de una casa es consciente de que es fría, y desea que esté caliente. Para satisfacer esta necesidad, ¿comprará cristales dobles, aislamiento para las paredes o más radiadores para la calefacción central? El vendedor de cristales, el instalador de aislamiento y el fontanero tendrán soluciones distintas.

¿Y una empresa que desea aumentar la productividad?

¿Invertirá en formación para el personal o en asesoría, y de qué clase? ¿O tal vez necesita un nuevo sistema de ordenadores?

Cuanto menos definida esté la necesidad, más necesarias serán las habilidades de venta.

Necesidades y deseos

Las "necesidades" se definen sobre una base lógica; lo que uno "quiere" se decide emocionalmente. Si tengo una habitación llena de libros esparcidos por el suelo, necesito un sistema de almacenamiento. Existen muchas maneras de satisfacer esa necesidad. Quizá desee una estantería escandinava para libros y discos compactos que ocupe toda una pared. Quizá desee construir estantes con tablones de madera apoyados en ladrillos. Los deseos representan la manera en que el cliente satisface unas necesidades que han pasado por el filtro de sus valores y sensaciones. Los valores son aquello que es importante para el individuo, como el precio y la apariencia. Los valores del cliente retringen la gama de productos que pueden satisfacer la necesidad.

Una venta con éxito es aquella en la que el producto que usted vende responde a la necesidad, los valores y los sentimientos del cliente.

La gente nunca compra el producto sin más; compra el sentimiento de satisfacción que se cree que proporcionará. El atractivo de la situación deseada radica en las buenas sensaciones de satisfacción, seguridad o autoestima que la acompañan. Las pólizas de seguros dan

sensación de seguridad; un coche proporciona una sensación de éxito y valía personal; un producto caro de prestigio.

Todo el mundo quiere tener buenas sensaciones. Buscamos sensaciones de felicidad, y queremos que todo lo que compramos contibuya a ellas. La publicidad responde a la intención de vincular buenas sensaciones a los productos. Los anunciantes quieren que usted compre sofisticación, no sólo ropa, o un misterioso atractivo sexual, no sólo un coche.

A veces la gente compra productos simplemente por ese factor de "buena sensación". Del mismo modo, es posible que compren el producto que venden porque estar junto a usted también hace que se sientan bien.

Características, ventajas y beneficios

- **Características:** Son las peculiaridades del producto, lo que es.
- **Ventajas:** Son el resultado de las características.
- **Beneficios:** El provecho que obtiene el cliente al satisfacer sus necesidades. Los clientes compran beneficios. Son el resultado de resolver los problemas personales y los de negocios. Como suele decirse, "no vendas la ratonera, vende la ausencia de ratones".

Un producto no se vende por sí mismo. "Bombardear" al cliente con las características el producto de un modo indiscriminado, como si se lanzara barro contra una pared con la esperanza de que parte de él quedará pegado, no es vender. Si yo quiero un ordenador para tratamiento de textos y me muestran uno con capacidades matemáticas y de contabilidad que no voy a utilizar nunca, estoy gastando dinero en características que no necesito.

La capacidad matemática permanecerá siempre dormida, y yo habré pagado por ella. Esta capacidad "desperdiciada" hará que el producto me parezca caro. Y no producirá beneficios. Si los zapatos se vendieran de tres en tres y no por pares, ese zapato no utilizado que guardo en el armario disminuirá la satisfacción que me proporcionan los que llevo en los pies.

En consecuencia, las características por sí solas no conectan con las necesidades del cliente. Y tampoco las ventajas. Son puramente descriptivas. A los clientes no les importa lo que el producto haga; lo que les importa es si puede hacer algo por ellos. La parte creativa e innovadora de la profesión de vendedor consiste en crear los vínculos entre las necesidades identificadas, las características del producto y los beneficios que el cliente obtendrá.

Las habilidades para el Nuevo Bazar

Así pues, después de haber examinado por qué compra la gente, ¿qué habilidades necesita usted para vender en el Nuevo Bazar? ¿Cómo escapar de la maraña del Viejo Bazar y esquivar los tentáculos del Bazar Electrónico?

1. En el primer lugar de la lista ponemos cuidar de nosotros mismos. Cuanto más se valore usted, más lo harán los demás. El éxito no solo se mide por la cantidad de productos vendidos, sino también por la calidad de vida que obtiene usted vendiéndolos. La máxima prioridad está en cuidar de uno mismo en un ambiente en el que, pese a sus mejores esfuerzos, quizá sea visto aún como un enemigo.

2. Antes de reunirse con un cliente, necesita la habilidad de organizar con eficacia su trabajo, de llenar su canal de ventas con clientes en potencia, nuevos clientes y ventas a antiguos clientes.

3. En el Nuevo Bazar es decisivo ser capaz de establecer una sintonía con el cliente. Recuerde: la desventaja crucial del Bazar Electrónico es la ausencia de una persona real con la que relacionarse. Cuanto mejores sean las relaciones que construya con sus clientes, más confiarán en usted y más probable será que le compren. En un mercado muy competitivo, en el que un producto ofrece muy pocas ventajas sobre el de la competencia cuando se examina con objetividad, lo más probable es que el cliente cierre el trato con la persona en la que más confíe.

4. La capacidad de apreciar las preocupaciones del cliente, no sólo desde el punto de vista de usted sino también desde el de él, resulta vital en el Nuevo Bazar. Requiere un salto de la imaginación desde su lugar al de él, y es una de las partes más creativas del trabajo de vendedor. Este "viraje" mental no significa que tenga usted que estar de acuerdo con los clientes ni compartir sus valores, se trata sencillamente de demostrar que los comprende y respeta. Usted sigue teniendo claro su propio punto de vista y reconoce al mismo tiempo que también existe otro. Cuando se dispone de las dos perspectivas resulta fácil tomar distancia y contemplar con despeggo lo que ocurre en una reunión de venta. De esa manera podrá ver con mayor claridad cuál ha de ser el siguiente paso para alcanzar un objetivo en que ambas partes salgan ganando.

5. Por último, las habilidades de escuchar y preguntar, que son dos caras de la misma moneda. Escuchando conseguirá sintonía y descubrirá qué preguntas debe hacer para identificar las necesidades, los valores y las preocupaciones del cliente. Las preguntas dirigen la atención. La calidad de la información que reciba dependerá de la calidad de las preguntas que haga.

Por qué compra la gente

Puntos clave

- La gente compra para satisfacer una necesidad; para pasar de un estado problema a un estado más deseable.
- Los valores y los sentimientos de los clientes modifican sus necesidades.
- Una venta con éxito es aquella que satisface esas necesidades teniendo en cuenta esos valores.
- Un producto tiene características, ventajas y beneficios. Los clientes compran beneficios.
- Las habilidades de venta sirven para conectar las necesidades del cliente, las características del producto y los beneficios que se derivan.
- Las habilidades claves en el Nuevo Bazar son:
 - cuidar de uno mismo
 - organizar el trabajo
 - establecer sintonía
 - ser capaz de comprender el punto de vista del cliente
 - escuchar y preguntar.

Las preguntas son una piedra angular del éxito en las ventas. La habilidad de formular buenas preguntas debe mantenerse de principio a fin a lo largo de todo el proceso de venta.

¿Qué se consigue con las preguntas? ¿Por qué las formulamos? Desde el punto de vista del vendedor, las principales razones para formular preguntas son:

- establecer una sintonía, favorecer el entendimiento con el cliente;
- descubrir las necesidades del cliente y explorar sus valores y preocupaciones a propósito de la venta, y
- reforzar los contactos ya existentes.

Las buenas preguntas hacen pensar. Con buenas preguntas se obtiene buena información. Las buenas preguntas ayudan a precisar lo que quiere decir el cliente y crean un ámbito para considerar otras posibilidades.

Haga preguntas cuando no sepa qué hacer. Con preguntas, podrá formarse una idea lo más clara posible de las necesidades del cliente, en los términos del cliente. Las buenas preguntas conducen al objetivo común de averiguar si existe concordancia entre las necesidades del cliente y el producto.

Las preguntas funcionan según el principio BEBS: basura de entrada, basura de salida. Si la pregunta es basura, la respuesta también lo será.

Mi ejemplo favorito de BEBS en las preguntas lo encontré cuando los directivos de una compañía estadounidense empezaron a preocuparse por la validez de la información que obtenían de las encuestas a clientes, ya que una buena parte de los encuestados no contestaba. La compañía encargó un estudio específico basado en la pregunta: "¿por qué se negaría usted a responder a las preguntas de una encuesta de opinión?". un 54 por ciento de las personas entrevistadas se negó a contestar.

Preguntas abiertas y preguntas cerradas

La distinción entre preguntas abiertas y cerradas es probablemente la más utilizada en los cursos de formación para ventas.

Sin embargo, resulta una distinción poco útil a no ser que pueda usted relacionarla con el propósito que le mueve a hacer la pregunta.

Las preguntas cerradas están encuadradas de tal manera que sólo admiten un "sí" o un "no" por respuesta. "¿Sabía usted que...?" es un ejemplo de pregunta cerrada.

Las preguntas abiertas están diseñadas para abrir un tema y explorar nuevos caminos. Suelen empezar por "cómo", "qué", "dónde", "cuándo", "cuál", o "quién", y no se pueden contestar con un simple "sí" o "no". Las preguntas abiertas constituyen una manera de establecer sintonía al principio de una reunión, cuando se tiene muy poca información o cuando las preguntas deben ser generales: "¿Cómo van los negocios?", o, por supuesto: "¿Cómo está usted?" .

Las preguntas abiertas abren posibilidades. Las preguntas cerradas se centran en la información. "¿Cómo podemos usar ambas categorías de preguntas de la manera más ventajosa?" es una pregunta abierta.

Muchos seminarios sobre ventas subrayan el valor de las preguntas abiertas, pero las preguntas cerradas también son útiles.

No consiguen que el cliente se ponga a hablar, pero ¿es siempre buena idea hacer que el cliente se ponga a hablar? Las preguntas cerradas son útiles para verificar la información: "¿Tienen previsto algún programa de formación en los próximos dos meses?", o "¿Puede tomar una decisión hoy respecto a la compra de este producto?"

Las preguntas cerradas también son útiles para confirmar que se ha comprendido bien: "Entiendo que es esencial que la entrega se realice durante la próxima semana y que no comprará usted si no podemos garantizárselo. ¿Correcto?".

A veces estas preguntas reciben el nombre de "reflexivas", porque "reflejan" hacia el cliente sus propias palabras. Siempre que no este seguro, use una pregunta cerrada para asegurar que hay acuerdo. Eso es especialmente importante al cerrar la venta, cuando está usted consiguiendo y corroborando el compromiso de comprar.

Preguntas directas y preguntas manipuladoras

Queremos establecer una distinción fundamental basada en el propósito de la pregunta.

Las preguntas directas tienen la finalidad de llegar a la verdad. Hacen que al cliente le resulte fácil decir lo que desea decir y a usted comprender exactamente lo que dice. El ejemplo básico de la pregunta directa es: "¿Qué quiere usted?".

Las *preguntas manipuladoras* tienen como fin conseguir que los clientes digan lo que usted quiere que digan. Las preguntas de esta clase pretenden dirigir al cliente por un camino predeterminado y reducir sus opciones. Un seminario de ventas para una compañía que conocemos consistía en enseñar un guión con una secuencia de más de veinte preguntas cerradas. Es el Viejo Bazar en su aspecto más evidente. El ejemplo básico de pregunta manipuladora sería: "Usted quiere esto, ¿no?".

Existen muchas clases de preguntas manipuladoras. A continuación se exponen algunos ejemplos. En el fondo, todas buscan la respuesta que el vendedor quiere oír, antes que la que quizá daría el cliente si tuviera más libertad. Las incluimos en esta sección para separarlas de las preguntas directas que vienen más adelante y para que usted pueda descubrirlas si las utiliza por error, creyendo que es la manera de preguntar de los buenos vendedores

Carga frontal o encuadre

Procede a la pregunta una declaración muy elaborada destinada a influir en la respuesta. Por ejemplo: "Teniendo en cuenta el impresionante aumento de robos en las casas de esta zona, ¿qué opina usted de las alarmas antirrobo para viviendas particulares?". Es una pregunta muy distinta de: "¿Qué opina usted de las alarmas antirrobo como medio de disuasión contra los ladrones de viviendas?".

Una variación sobre este modelo sería la pregunta basada en "la seguridad de las cifras". Por ejemplo: "En una encuesta reciente, se comprobó que el 90 por ciento de las personas se sienten insatisfecho con sus muebles actuales. ¿Comparte usted esa opinión?". El peso de los números, por lo general, no influye demasiado en la mayoría de la gente.

Polarización

Se trata de una pregunta cerrada que dirige implícitamente la respuesta hacia el "sí" o el "no". Se obliga al cliente a elegir uno de los polos, y a continuación se utiliza su respuesta para forzar la aceptación de una condición no expresada. Por ejemplo: "¿Le importa el futuro de sus hijos?". Claro que sí, pero ¿tanto como para invertir en una escuela privada? "¿Le preocupa su seguridad?" Sí, pero no tanto como para gastarme el doble de lo previsto en la compra de un Volvo.

Esta clase de preguntas también pretenden crear sentimientos de culpa u otros sentimientos negativos en la persona que responde. Así, si la persona no está dispuesta a pagar una escuela privada, se crea en ella la sensación que no le importa el futuro de sus hijos. En realidad, no tiene por qué haber ninguna relación entre las dos cosas. La enseñanza privada podría ser una opción si los padres estuvieran insatisfechos con la situación escolar actual.

Preguntas negativas

Se trata de preguntas que plantean de forma negativa para excluir o reducir la posibilidad de contradicción. Por ejemplo: "¿No estaría usted de acuerdo en que...?", o: "¿No es cierto que le gustaría...?". Si la otra persona no está de acuerdo, corre el riesgo de parecer tonta, pues la pregunta da por sentado que existe una opinión universal en sentido contrario.

Afirmaciones utilizadas como preguntas

Son afirmaciones seguidas por un silencio, en el que la ausencia de respuesta se considera una confirmación. Por ejemplo: "Es obvio que querrá usted llevarse dos de éstos", o: "No hace falta decir que querrá una entrega rápida, para la próxima semana", o "Evidentemente, un millón de personas no puede equivocarse". Esta clase de preguntas presupone una respuesta determinada y se expresa en forma de juicio. Las preguntas parlamentarias proporcionan los ejemplos más claros. No se utilizan para preguntar algo en serio, sino para expresar una idea política, y suelen empezar diciendo: "¿No es cierto que...?", o: "En vista de..., ¿no cree usted que...?". Cualquier pregunta que empiece con un "estás claro que" o un "evidentemente" es, evidentemente, un juicio de valor disfrazado de pregunta, ¿no es así?

Ofrecer la respuesta

Esta situación suele darse cuando el que hace la pregunta quiere obtener una respuesta determinada o ha averiguado la información de antemano y quiere parecer bien informado. Por ejemplo: "¿Cuántos empleados tiene usted? ¿Unos quinientos, más o menos?". "¿Qué es lo que más le importa a la hora de comprar un coche? ¿La seguridad?"

Supuestos encubiertos

Cuando se hace esta clase de preguntas se obliga al cliente, para contestarla, a aceptar una condición oculta. Un ejemplo flagrante es "¿Qué pluma prefiere para firmar el contrato la suya o la mía?", lo cual, a menos que haya el acuerdo previo de firmar el contrato, equivale a presentar una falsa elección.

Otras veces la pregunta es más sutil, como: "¿Comprende usted plenamente por qué nuestro producto es el mejor que hay en el mercado?". Para contestar "sí" o "no" hay que aceptar el supuesto de que el producto es el mejor del mercado. El detalle adicional está en ese "plenamente", que sugiere que hay algo que todavía se ignora.

Formular preguntas clave

La PNL estudia la manera en que pensamos y utilizamos el lenguaje. puede que utilicemos las mismas palabras, pero lo que expresamos con ellas depende de nuestra experiencia personal. La mala comunicación y los malos entendidos con frecuencia se deben a que una misma palabra significa cosas distintas para cada persona. Es probable que haya tenido la experiencia de que un cliente le ha dicho algo y usted sabía con exactitud a qué se refería..., hasta que descubrió que lo que él quería decir no era lo que usted había entendido. Una parte de la PNL puede definirse como el arte de formular preguntas clave para evitar tales malentendidos. Este aspecto se describe con detenimiento en el libro *Introducción a la Programación Neurolingüística* (véase la Bibliografía), y aquí utilizaremos los aspectos que resultan más útiles para la venta.

Obtener información

Este poema es del escritor inglés Rudyard Kipling:

Tengo seis honrados servidores
que me enseñaron todo lo que sé.
Se llaman dónde, qué y cuándo,
y quién, cómo y por qué.

Al hablar de las preguntas abiertas, al principio de este capítulo, hemos añadido "cuál" a la lista de servidores de Kipling, pero hemos suprimido "por qué".

"Por qué" es un caso especial y exige una atención especial.

La pregunta "¿Por qué?"

"¿Por qué?" es la pregunta menos útil para vender. Cuando se le pregunta a alguien por qué ha hecho algo, la respuesta puede pertenecer a dos categorías: o bien la secuencia de acontecimientos que condujo a esa acción, o bien el motivo de la acción.

Por ejemplo: "¿Por qué ha comprado el producto de nuestros competidores?".

Una respuesta del primer tipo sería: "Porque su representante me llamó hace un par de meses y nos vimos la semana pasada. El producto que ofrecía me pareció bueno y lo compré".

Una respuesta del segundo tipo podría ser: "Porque tienen un producto excelente a un precio razonable".

Las preguntas "por qué" tienen a proporcionar una justificación por respuesta y poca información útil.

Si le pregunta usted a alguien por qué sostiene una opinión, le dará excelentes razones que será difícil refutar sin pérdida de sintonía. Lo único que habrá conseguido será complicarse usted mismo la vida, porque ha provocado una serie de justificaciones que ahora el cliente debe defender.

Además, "¿por qué?" suele oírse como una acusación, y su interlocutor se pondrá a la defensiva. En vez de "por qué", haga preguntas basadas en "cómo" y "qué" para tener la información necesaria para trabajar.

Por ejemplo, si un cliente dice: "No creo que la relación coste- eficacia sea adecuada", en lugar de preguntar: "¿Por qué no?", pregunte:

"¿Cómo la compararía con la relación coste-eficacia de otros productos?"

"¿Qué emplea como medida de la relación coste- eficacia?"

Si un cliente dice: "Creo que el producto tiene un precio excesivo", pregúntele:

"¿Qué precio le parecería justo?"

"¿Cómo ha llegado a esa conclusión?"

Kipling no era un profesional de la venta, así que podemos modificar un poco sus "honrados servidores". Ascenderemos el "por qué" al departamento de filosofía, donde va a estar sumamente ocupado.

Sea específico

Las preguntas "cómo", "qué", "dónde", "cuándo" y "quién" le permiten centrarse específicamente en lo que el cliente quiere y recibir información nueva. La manera de utilizar dichas preguntas dependerá del producto que usted venda y de la información que necesite.

¿Cómo averiguar que no sabe algo que se necesita saber?

La imagen de las necesidades del cliente que se forman algunos vendedores es como una escultura mental en tres dimensiones. Si no pueden ver un detalle de esa imagen mental, hacen una pregunta específica que llene ese hueco. Las respuestas a sus preguntas les proporcionan los fragmentos que faltan y confirman paso a paso el buen entendimiento.

Por ejemplo, el cliente dice: "Envíeme su propuesta la semana que viene".

Las preguntas que formular son:

"¿Qué debo incluir en la propuesta para que sea de su interés?"

"¿Qué extensión debe tener?"

"¿A quién debo dirigirla?"

"¿Cuándo exactamente le gustaría tenerla encima de la mesa?"

Cada empresa tiene sus propios criterios para evaluar propuestas, y si usted no averigua por adelantado cuáles son esos criterios su propuesta podría fracasar.

Otro ejemplo: "Quiero un buen servicio posventa".

Las preguntas que debe hacerse serían:

"¿Puede describir qué entiende por "un buen servicio posventa" ?"

"¿Con qué frecuencia espera recibir visitas del servicio técnico?"

"¿Cuánto tiempo podría transcurrir entre su llamada y la llegada de un técnico?"

Estas preguntas son evidentes, pero resulta fácil caer en la trampa de creer que se sabe qué ha querido decir el cliente.

Aclarar qué ha querido decir el cliente

Nunca dé por supuesto que ya sabe a qué se refiere el cliente. Ni filósofos ni lingüistas ponen de acuerdo sobre el significado de las palabras, y es su trabajo. Los tribunales dedican mucho tiempo y dinero a la interpretación de documentos legales, escritos con la intención deliberada de ser lo más claros posible.

Mucha gente cree que cada palabra tiene un significado fijo y eterno que todo el mundo conoce o debería conocer. ¡Si la cosa fuera así, la vida sería mucho más sencilla! En la práctica, las palabras significan exactamente lo que cada persona cree que significa. Las palabras describen pensamientos y experiencias, y nuestros pensamientos y experiencias son exclusivamente nuestros. Aunque tenemos una amplia base de comprensión común, es si como cada uno hablara un lenguaje ligeramente distinto, con un diccionario personal para cada uno.

Muchos vendedores se imaginan que el cliente tiene los mismos gustos y deseos de ellos. Resulta mucho más seguro suponer lo contrario. Deje la lectura del pensamiento para las casetas de las ferias, que es el lugar que le corresponde. Por supuesto, sabemos que jamás se le ocurriría tratar de leer directamente los pensamientos. ¿Por qué hacerlo, cuando se puede preguntar lo que haga falta?

La aclaración del significado conduce a un entendimiento común y evita esas nefastas coletillas que empiezan: "Pero yo creía que usted había dicho...". A continuación se incluyen algunos de los escollos más frecuentes que impiden el buen entendimiento y las preguntas que hay que hacer para esquivarlos.

Las comparaciones

Un cliente podría decir: «Y quiero un servicio mejor que el que me ofrecía mi anterior asesor financiero». El cliente está haciendo una comparación. Cuando oiga usted una comparación, deberían dispararse los timbres de alarma o las señales luminosas. «Mejor», «peor», «más» y «menos» son términos de comparación. Si no hace usted las preguntas necesarias para llegar a : una plena comprensión de cómo el cliente mide la calidad, su servicio o el producto que está vendiendo será comparado con ' otro y usted no tendrá ni idea de la base de comparación. Pregunte: «¿Puede explicarme qué tenía de insatisfactorio su anterior asesor, para saber cómo puedo mejorar el servicio?».

Otras comparaciones podrían ser:

«Quiero más visitas del servicio técnico que antes.» Pregunta: «¿Cuántas recibía y cuántas le gustaría recibir?».

«Espero que esta máquina sea más rápida que la anterior.»

Pregunta: «¿Cómo era de rápida su máquina anterior y cómo le gustaría que fuese ésta?».

Recuerde que «bueno» y «malo» también son comparaciones.

Toda comparación establece un criterio de evaluación. Si no sabe usted qué criterios se utilizan, se hallará en desventaja. Averigüe qué era insatisfactorio y, a continuación, qué quiere el cliente.

Aclare todas las comparaciones preguntando cuál es el criterio que emplea el cliente.

Las generalidades

Suponga que un comprador dice: «La competencia es cada vez más agresiva. Los clientes están más informados y tienen muy en cuenta los precios. Tenemos que mejorar o nos hundiremos».

Esto le da una idea a rasgos generales de lo que piensa el cliente. Pero, con exactitud, ¿qué competidores se están volviendo agresivos? ¿Cómo lo hacen? ¿Qué clientes están mejor informados y tienen más en cuenta los precios? ¿De qué manera lo demuestran?

«¿Cómo exactamente...?»

Los negocios tienen que ver con la acción, con hacer, así que procure tener tan claro como sea posible lo que el cliente o el empresario quieren que usted haga. Pregunte no sólo qué quieren que haga, sino también cómo quieren que lo haga. Para ello, tendrá que hacer algunas preguntas del tipo: «¿Cómo exactamente...?»; por ejemplo: «¿Cómo quiere que se haga la entrega, exactamente?», o: «¿Cómo preparo la demostración, exactamente?».

Otro modo de hacerlo consiste en preguntar qué quiere el cliente, exactamente. Por ejemplo:

«Me gustaría ver qué es capaz de hacer esta máquina.»

«¿Cómo, exactamente, le gustaría comprobarlo?»

Crear posibilidades

Los absolutos

Esté atento a las palabras absolutas, como «siempre», «nunca» o «todos». A primera vista esas palabras excluyen cualquier argumentación, porque no admiten excepciones. Sin embargo, sabemos bien que (casi) siempre existe una excepción. Así, si le dicen:

Yo siempre compro en la compañía XYZ», podría usted preguntar: «¿Qué tiene la compañía XYZ que resulta tan satisfactorio?». De esta manera sabrá qué ofrece la compañía XYZ que es tan importante para el cliente, y una vez conozca esos términos quizás usted también pueda hacerlo mejor.

Después, continúe con la pregunta: «¿En qué circunstancias estaría usted dispuesto a hacer una excepción?», o bien: «Si pudiéramos mejorar esa oferta, tomaría en cuenta la posibilidad de comprarnos a nosotros?».

«Nunca» es otra palabra paradójicamente limitadora. Por ejemplo: «Nunca tengo tiempo para aprender el funcionamiento de un nuevo programa de ordenador». Existen muchas maneras de responder a eso. Por ejemplo, podría usted replicar en tono de incredulidad: «¿Nunca?».

Al poner énfasis en la palabra, quizá consiga que el cliente se explique mejor: «Bueno, casi nunca».

En segundo lugar, puede preguntar directamente por alguna excepción: «¿Está seguro de que no lo ha hecho en ninguna ocasión?». A continuación, puede añadir: «En esa ocasión, ¿qué le permitió encontrar tiempo?».

A una frase como: «Ya nadie lo hace de esta manera», podría contestarse con: «¿Quiere decir nadie en absoluto?», o: «¡A mi último cliente no le gustaría saber que no es nadie!» (diga eso sólo si hay buena sintonía), o, por último: «¿Qué motivo podría haber para hacerlo de esa manera? ¿Existe alguna clase de ventaja?».

Los absolutos limitan las posibilidades. Ponga en tela de juicio los absolutos pidiendo una excepción, y siga a partir de ese caso. Si en verdad el cliente no es capaz de recordar ninguna excepción, pídale que se imagine una.

Finalmente, tenga cuidado cuando utilice estas palabras absolutas. Los clientes pueden poner en tela de juicio sus afirmaciones y entonces se verá obligado a matizarlas. No se precipite a hacer declaraciones como: «Todos nuestros clientes coinciden con usted», o: «Nunca nos hemos retrasado en las entregas», a menos que sean ciertas. Utilice un absoluto sólo si puede justificarlo absolutamente.

Las reglas

Las palabras que indican reglas son «debe», «debería» y sus variantes, junto con las expresiones contrarias «no debe» y «no debería». Todas ellas son susceptibles de convertirse en un verdadero campo de minas, así que vaya con cuidado. ^ Las empresas con las que negocia tienen reglas. «Debe llamar antes por teléfono para pedir una cita.» «Este impreso debe rellenarse por triplicado.» Cumpla las reglas de la empresa en la medida de lo posible, porque ganará poco discutiéndolas. Discútalas únicamente si es importante para usted y para la venta, y hágalo siempre de un modo respetuoso. Cuanto más absurda sea la regla, más fácil es que el cliente se sienta obligado a defenderla.

Sin embargo, algunas veces los clientes imponen límites personales que son innecesarios. Por ejemplo: «El pedido debe llegar antes del próximo jueves». Eso puede ser difícil, así que explore las consecuencias. «¿Qué ocurriría si llegara el viernes?» Quizá las consecuencias no sean tan desastrosas como se figuraba.

Cuando oiga que algo «debe» o «debería» ocurrir, póngalo en tela de juicio preguntando: «¿Qué sucedería en caso contrario?». Por ejemplo: «Debe usted llamar el viernes que viene.»

Pregunta: «El viernes que viene no estaré en la oficina. ¿Podría ser otro día?».

Cuando oiga que algo «no debe» o «no deberla» ocurrir, puede preguntar: «¿Qué sucedería si ocurriera?».

Por ejemplo: ..

«No debería concertar una cita para antes de mediodía.» Pregunta: «¿Qué sucedería si lo hiciera?».

Si el «debería» es una simple valla de madera, el «no puedo» equivale a un muro de ladrillo. Indica una norma mucho más firme. Frases como: «Todavía no puedo decidirlo», o: «Ahora no podemos hacerle este pedido», suenan a inapelables.

También en este caso es posible hacer algunas preguntas clave. «¿Por qué no?» es demasiado brusco. «¿Qué se lo impide?» resulta más elegante. La causa puede ser que el cliente necesita autorización de su director, que quiere dar largas al asunto o que tiene una norma del tipo: «Sólo los vendedores persistentes se llevan nuestros pedidos». Las preguntas le proporcionarán información con la que trabajar; las normas ocultas no tienen por qué impedir que el cliente obtenga lo que quiere cuando lo quiera.

Cuando se encuentre con un «no puedo», pregunte por los posibles obstáculos y problemas: «¿Qué se lo impide que sea así?».

Por ejemplo: «No puedo hacerle el pedido hoy. »

Pregunta: «¿Qué le impide hacerme el pedido hoy?».

«Me temo que nuestro departamento no puede seguir comprando su producto.»

Pregunta. «Oh, vaya. ¿Cuál es el problema?».

Preguntas para el seguimiento de la venta

Pueden utilizarse preguntas para abrir la posibilidad de nuevas ventas. Además de conseguir clientes nuevos, querrá usted averiguar qué más puede hacer por los clientes que ya tiene. Una pregunta útil es:

«¿Cómo, exactamente, puedo atender sus necesidades en el futuro?»

Otras serían:

«¿De qué otra manera puedo ayudarle?»

«¿Qué podríamos hacer mi empresa y yo, exactamente, para trabajar más con ustedes en el campo de...?»

«¿Qué le falta a nuestro producto que a usted le gustaría encontrar en él?»

«¿Conoce a alguien más en su empresa o fuera de ella que tenga unas necesidades semejantes a las de usted y pueda estar interesado en nuestro producto?»

Cómo hacer preguntas y cómo no hacerlas

Veamos ahora algunas trampas que deben evitarse. No es deseable que el cliente tenga la sensación de que está siendo interrogado por la Inquisición; por eso es importante saber cuándo hay que dejar de hacer preguntas. Los «honrados servidores» de Kipling son muy útiles, pero ¿qué pensaría si esos criados no dejaran de interrumpirle y molestarle, preguntándole (de la manera más atenta, naturalmente) si desea usted algo más?

Debe saber cuándo dispone ya de suficiente información. ¿Cuan detallada es la imagen que se forma de las necesidades del cliente? ¿Siente constantemente la necesidad de volver atrás para aclarar aspectos de la venta que le pasaron por alto? Si es así, eso significa que tiene que hacer preguntas más concretas.

El caso contrario, y no menos perturbador, es descubrir que se está preguntando continuamente sin obtener información nueva.

Suavizar las preguntas

Un interrogatorio constante puede parecer agresivo y pone al interlocutor a la defensiva, así que conviene intercalar las preguntas entre otros comentarios y temas de discusión más generales. Cuando sea necesario, procure suavizar las preguntas.

Puede conseguirse de dos maneras distintas. La primera consiste en utilizar el tono de voz. Una tonalidad agresiva, áspera o demasiado fuerte genera resistencia. Un tono interrogativo natural actuará en su favor. Si el tono de voz permanece neutro hasta el final de la frase, es una declaración. Si desciende, da la impresión de ser una orden. Si se eleva al final de la frase, produce el efecto de una pregunta.

Haga una prueba. Diga: «Puede usted hacer eso» de estas tres maneras distintas y fíjese en el efecto que producen (vea fig. 1).

De aquí también se deduce que conviene eliminar el tono interrogativo cuando se quiere hacer una declaración.

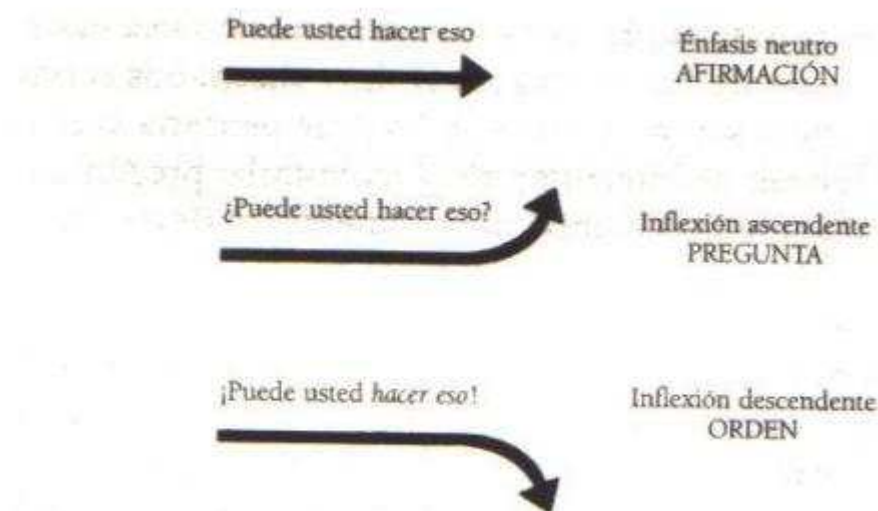


Figura 1 *Inflexiones de la voz*

Haga una prueba. Diga: «Tenemos un producto excelente», primero en un tono neutro y después en un tono ascendente. Con el tono ascendente, la frase se convierte en una pregunta, casi como si usted mismo no se creyera lo que está diciendo y quisiera que el cliente lo corroborase. Para que se produzca este efecto sólo hace falta un ligero cambio en el tono de voz. Algunos vendedores pierden credibilidad de esta manera, por el tono de voz, sin darse cuenta siquiera de lo que está ocurriendo.

La segunda manera de suavizar las preguntas es por medio de las palabras que elija.

Por ejemplo, puede introducir sus preguntas con frases como:

- «Me interesaría saber si...»
- "Me pregunto..."
- «¿Le importaría decirme...?»

Asimismo, puede «anunciar» las preguntas. Es decir, advertir al cliente por adelantado para que sepa que va a formular una pregunta, de modo que esté preparado y receptivo.

Por ejemplo:

«Me gustaría hacerle algunas preguntas sobre...»
 «Querría aclarar un aspecto de la cuestión, preguntándole...»
 «Si pudiéramos profundizar un poco más en ese punto y comprobar...»
 ¿Le importa que le haga una pregunta sobre...?»

Preguntas largas y múltiples

Evite el frecuente error de hacer preguntas múltiples. Eso ocurre cuando se formula una serie ininterrumpida de preguntas, ya sea con la intención de aclarar algún aspecto, ya sea para estrechar la relación, o porque el que pregunta considera que debe Devar el peso de la conversación.

Por ejemplo: «¿Fueron bien las vacaciones? Quiero decir, ¿hacía mucho calor? Tiene usted buen aspecto, ¿era cómodo el hotel? ¿Y la comida? ¿Era buena?».

«Sí.»

Pero «sí», ¿a qué parte de esta batería de preguntas?

Obtenga una respuesta a cada pregunta antes de pasar a la siguiente. Si hace más de una pregunta a la vez, confundirá al cliente.

Otro error que se comete con frecuencia es caer en las preguntas tipo Güeña y paz. Se trata de preguntas que arrancan con tranquilidad y dan una vuelta por el bosque y los campos, y luego por la playa, suben a la montaña y vuelven a descender cruzando el bosque antes de llegar por fin a su destino. A la mayoría de la gente le resulta difícil seguir una pregunta o una afirmación que tenga más de unas veinte palabras.

Las Preguntas

Puntos clave

- Las buenas preguntas tienen un propósito.
Las preguntas sirven para crear sintonía, para descubrir las necesidades del cliente y explorar sus valores y preocupaciones acerca de la venta para seguir trabajando a partir de las ventas ya hechas.
- Las preguntas abiertas no pueden contestarse con un «sí» o un «no». Invitan a la reflexión y la discusión.
- Las preguntas cerradas se contestan con un «sí» o un «no».
Resultan útiles para verificar información.
- Las preguntas directas se refieren a las necesidades del cliente.

- Las preguntas manipuladoras pretenden que el cliente dé la respuesta que el vendedor quiere.

UTILICE LAS PREGUNTAS DIRECTAS PARA:

- Obtener información específica: use los términos «cómo», «qué», «dónde», «cuándo», «cuál» y «quién».
- Aclarar lo que quiere decir el cliente: evite leer los pensamientos, cuestione las comparaciones, cuestione las generalidades, cuestione las solicitudes de acción que no estén claras.
- Crear posibilidades: cuestione los absolutos («nunca», «siempre», «nadie», «todos»), cuestione las reglas («debe» y «no debe», «debería» y «no debería», «hay que»).
- Use preguntas para el seguimiento de las ventas y para aumentar el volumen de negocios con sus clientes.
- Suavice las preguntas cuando sea necesario, por los siguientes medios: tono de voz, construcción de las frases, anunciar la pregunta de antemano.
- Haga las preguntas de una en una.
- Procure que las preguntas sean breves y claras.

La planificación del trabajo de venta

Vender consiste en estar cara a cara con un cliente. El vendedor sólo tiene la sensación de estar utilizando al máximo sus habilidades cuando se halla en plena interacción con un cliente. El contacto personal es la parte más excitante y creativa del trabajo; de hecho, vender es eso. La planificación y la organización las realiza uno a solas. No son tareas atractivas. Planificar es cosa de personas aburridas. Las personas aburridas hacen las maletas días antes de salir de vacaciones. De este modo, llegan a su destino con todo lo que pensaban llegar. Las personas interesantes hacen las maletas minutos antes de salir. A veces, tienen que llenarlas con ropa sucia. Y siempre olvidan algo y deben recurrir a su ingenio para salir del paso.

Cuando no se hacen planes, surgen numerosas oportunidades de demostrar la abundancia de recursos, las habilidades de reacción y el desdén hacia la conformidad y las convenciones. Sin embargo, la organización y la planificación apuntalan todas las demás habilidades y proporcionan más tiempo para los aspectos más interesantes del trabajo. Además, la manera en que planifique y organice usted su trabajo y su tiempo influye de un modo directo en las cifras de ventas y en los ingresos. No sirve de mucho poseer unas excelentes habilidades de relación cara a cara si casi nunca llega a estar cara a cara con los clientes debido a una mala organización. Una buena planificación se traduce en buenos clientes y en citas más productivas. La mala planificación equivale a tiempo perdido. Un estudio realizado entre vendedores de software descubrió que dedicaban un 32 por ciento del tiempo a esperar, un 24 por ciento a tareas administrativas y reuniones, un 5 por ciento a visitas de asistencia técnica, y sólo un 39 por ciento a vender.

Para aquellos lectores con aspiraciones de dirección, ser organizado es fundamental. En líneas generales, la única ocasión en que un vendedor es ascendido a director sólo por su excelente rendimiento es cuando amenaza con marcharse y la empresa no puede permitirse perder sus habilidades en beneficio de la competencia. De ordinario, los vendedores ascienden porque tienen una comprensión clara del proceso de la venta, conocen los productos, el mercado y la empresa, se relacionan bien con los demás y proporcionan a la gerencia buenos resultados y un mínimo de problemas. Una manera de juzgar este último criterio es observando la capacidad de organización de la persona.

La organización no se opone a la creatividad y tiene poco que ver con el sentido del orden. No consiste en ser monótono. En realidad, la cuestión es muy sencilla. Se trata de decidir lo que se quiere, lo que se va a hacer para conseguirlo y cuánto tiempo se va a tardar. Si descuida usted estos extremos, se le escaparán oportunidades de venta, perderá tiempo con clientes poco idóneos y, en último término, dedicará más tiempo a organizarse del que hubiera sido necesario.

Esta parte del libro le mostrará cómo se pueden obtener unos resultados máximos con el mínimo esfuerzo. Si ya es usted una persona organizada, felicidades. Este capítulo le proporcionará algunas opciones nuevas y le sugerirá maneras de llegar a ser quizá más eficiente.

La buena organización consta de cuatro fases principales:

1. Definir objetivos.
2. Dividir los objetivos en tareas manejables.

3. Fijar prioridades.
4. Administrar las tareas a lo largo del tiempo.

Definir objetivos

Definir objetivos es la base del éxito profesional. Sin objetivos, no hay nada que organizar ni planificar. Los objetivos son lo que usted quiere alcanzar. El éxito es la materialización gradual de unos objetivos predeterminados y que merecen la pena. Usted se fija unos objetivos que le llevarán de donde está ahora a donde quiere estar, y disfruta tanto del viaje como del logro final. Los viajes llevan tiempo, y la manera en que se usa el tiempo es importante. La expresión «administrar el tiempo» induce a error: no se puede administrar el tiempo. El tiempo se administra a sí mismo. Usted sólo puede administrar lo que hace en el tiempo que hay. Y todo el mundo tiene la misma cantidad: veinticuatro horas al día. Administre sus objetivos y el tiempo se administrará por sí solo.

Mientras va avanzando a lo largo del siguiente proceso de establecimiento de objetivos, es esencial que anote usted sus resultados.

No tiene por qué usar su cerebro como archivador. Ni su forma es la idónea, ni está hecho del material adecuado. Como dijo Sean Connery en su papel de padre de Indiana Jones en La última cruzada, cuando le pidieron que recordara cierta información que había anotado en una hoja de papel: «Lo anoté para no tener que recordarlo».

- Piense en sus proyectos de venta más importantes en estos momentos. Pueden ser proyectos a corto, a medio o a largo plazo. ¿Cuáles son sus objetivos para esos proyectos? ¿Qué quiere lograr con cada uno de ellos? Resúmalos en una frase.
- Imponga una fecha límite a cada proyecto.
- Revise cada proyecto por separado y compruebe y ponga por escrito los siguientes puntos:

Piense en términos positivos: acerca de lo que quiere lograr, no de lo que quiere evitar. «Quiero hacer una venta a la empresa X en la presentación del viernes» es positivo. «No quiero tener problemas con la cuenta de la empresa Y» es negativo. No se puede lograr algo negativo. Anote lo que quiere, no lo que no quiere.

Asegúrese de que puede valorar el éxito. ¿Cómo sabrá que ha alcanzado ese objetivo? ¿Qué verá, oír o sentirá cuando lo haya alcanzado? Si su objetivo es vender un producto, querrá ver el pedido, oír la confirmación y sentirse entusiasmado por el éxito.

Compruebe de qué recursos dispone para alcanzar el objetivo. ¿Qué personas pueden ayudarle? ¿Qué contactos, cualidades personales, herramientas y habilidades pueden serle de ayuda?

Ahora piense en los detalles. ¿Quién intervendrá en el proceso, exactamente? ¿Dónde tendrá lugar? ¿Cuándo tendrá lugar? ¿Cuánto tiempo llevará?

Explore las consecuencias para usted mismo y para otras personas. ¿Necesitará la ayuda de otros?, ¿puede contar con ella? ¿Tendrá que trabajar veinte horas diarias durante la próxima semana para alcanzar su objetivo? ¿A qué deberá renunciar para alcanzarlo?

Por último, ¿es un objetivo realista, teniendo en cuenta lo que ha descubierto hasta el momento?

Compruebe que cada uno de sus objetivos cumple con las siguientes condiciones. Ha de ser

- Específico
Mensurable
Alcanzable
Realista
Con un plazo de tiempo.

Dividir los objetivos en tareas manejables

Ahora, examine sus objetivos y pregúntese qué debe ocurrir para alcanzarlos. ¿Qué le impide realizarlos en este mismo instante? Puede hacerlo de dos maneras.

1. Mire hacia el futuro, hasta el momento en que haya completado la tarea. ¿Qué pasos tendrá que dar para alcanzar ese objetivo?

La planificación del trabajo de venta 69

2. Imagínese que ya ha logrado el objetivo. A continuación, imagine que vuelve la vista atrás, al momento presente. ¿Qué pasos y qué etapas ve usted que conducen desde entonces al ahora?

Divida cada objetivo en un máximo de siete tareas que debe realizar para lograr sus objetivos principales.

Trace un plan de acción de las tareas que va a hacer, en una secuencia aproximada.

Figura 2

El objetivo: Tener a la empresa XYZ como cliente.

Evidencia: Vería la hoja de pedido, oiría la confirmación verbal por teléfono, mi director me felicitaría y me sentiría entusiasmado por el logro.

Recursos: Mis propias habilidades de venta, la experiencia técnica del departamento de atención al cliente, el apoyo y el aliento de mi director y el interés y la posible participación del director gerente.

Quién, dónde, cuándo: Intervendríamos mi director, el director gerente y yo. Por parte de XYZ, intervendrían su jefe, de compras, el usuario final y el director financiero. Las conversaciones de venta se celebrarían en las oficinas de XYZ, con una demostración en nuestra sala de presentaciones. El proceso necesitará tres semanas para ponerse en marcha y seis meses para concluirse.

Implicaciones: Las implicaciones positivas son que obtendré un beneficio económico, mi prestigio y mi posición saldrán ganando y, según maneje esta cuenta, tal vez me elijan como candidato a un cargo de dirección. Las posibles implicaciones activas son que deberé realizar un gran esfuerzo ahora para obtener recompensas más tarde. Eso puede perjudicar mis resultados a corto o medio plazo y tendré que trabajar más horas. (Mi plan debe cubrir estas

dos cuestiones.)

¿A qué tendré que renunciar? Para lograr este objetivo, tendré que reducir mi actividad social. Esto afectará a mi pareja. (Para que eso no sabotee el cumplimiento de mi objetivo, deberé tener, como parte del plan, una conversación con mi pareja y contar con su apoyo.)

¿Es realista? El objetivo es realista. XYZ usa unos productos similares a los nuestros. Tenemos una ventaja competitiva sobre su actual proveedor en términos de calidad y plazos de entrega. XYZ ya estudió la posibilidad de comprarnos a nosotros en una ocasión anterior y no se llegó a nada debido a la manera en que manejamos las conversaciones de venta.

Tareas manejables:

- Discutir con mi pareja las implicaciones del exceso de trabajo a corto plazo.
- Llegar a un acuerdo con mi director sobre la mejor manera de abordar a XYZ.
- Comprender y aceptar que los resultados a corto plazo pueden disminuir.
- Comprobar la disponibilidad de los recursos.
- Hacer llamadas telefónicas para obtener el nombre de un contacto.
- Hablar con otras personas que hayan vendido a XYZ.
- Hablar con quienes intervinieron en nuestro intento fallido de vender a XYZ.

Existen programas de ordenador diseñados para guiarle a lo largo de todo el proceso de definición de objetivos e imprimir los resultados. Este proceso divide los objetivos en una serie de pequeñas tareas alcanzables que deben realizarse a diario y que lo prepararán a fondo para las sesiones de control de ventas con su director. Asimismo, le ayudarán a esquivar las dos grandes trampas de la administración del tiempo y la definición de objetivos:

1. Una de las trampas consiste en ocuparse de los detalles de las pequeñas tareas cotidianas y perder de vista el objetivo que pretenden alcanzar. Una llamada telefónica es una cosa de poca envergadura por sí misma y no es probable que le entusiasme, pero si la ve como un paso hacia esa gran venta que ha planeado, resulta más fácil hacerla. Conecte sus pequeñas tareas de rutina con sus objetivos.

2. La segunda trampa es dejarse abrumar por el tamaño de una tarea, morder más de lo que se puede tragar y creer que hay que hacerlo todo a la vez. Nuestro cerebro tiene la costumbre de presentarnos todos nuestros objetivos a la vez. ¿Cómo se come un elefante? Bocado a bocado. Sólo se puede dar un paso cada vez, y sólo se tiene que dar un paso cada vez. En el momento en que una tarea le parezca excesiva, divídala en tareas más pequeñas. Descomponga los objetivos de gran tamaño en tareas manejables.

Fijar las prioridades

Ahora ya tiene usted su lista de tareas y puede empezar a pensar .n términos del día a día. Divida sus tareas en dos categorías:

Urgentes No urgentes

Las actividades urgentes son las que debe usted hacer. Pueden relacionarse con sus objetivos de un modo directo o indirecto. Las actividades urgentes reclaman su atención inmediata. Las tareas no urgentes son fáciles de definir: son todas las demás.

A continuación, divida todas las tareas en otras dos categorías:

Importantes No importantes

Las actividades importantes producen resultados y están directamente relacionadas con sus objetivos. Son aquellas por las cuales usted valora su trabajo. En el libro *The Seven Habits of Highly Efficient People* [Los siete hábitos de las personas sumamente eficientes], Stephen Covey dedica un excelente capítulo a la administración del tiempo basada en estas distinciones.

- Es necesario ante todo abordar las actividades urgentes e importantes, hay que concederles prioridad. Si dedica la mayor parte de su tiempo a este aspecto, quizá sea usted la clase de persona que genera emergencias con demasiada facilidad. Si parece que este apartado le ocupa mucho tiempo, tal vez esté contribuyendo usted mismo a la situación al postergar el trabajo que es importante pero no urgente. Cuando se abandonan las tareas importantes pero no urgentes durante el tiempo suficiente, se vuelven urgentes. Dedicar el tiempo a apagar incendios y afrontar emergencias incrementa la tensión y es innecesario.

Tener muchas tareas urgentes e importantes también dificulta la planificación. Exigen tiempo, reclaman su atención y, ¿nos atreveremos a decirlo?, son excitantes. Después de un día cargado de trabajo urgente e importante, uno tiene la sensación de que realmente se está ganando el sueldo. Pero con frecuencia las tareas urgentes no le acercan a sus objetivos, sólo alejan el desastre. A medida que planifique mejor, descubrirá que cada vez le ocupan menos tiempo. Una manera de saber que se organiza usted mejor es comprobar que dedica menos tiempo a esas tareas frenéticas. No es necesario que se esfuerce más en el trabajo, sino sólo que trabaje de un modo más inteligente..., una distinción que a los trabajadores compulsivos les pasa por alto. Los trabajadores compulsivos son adictos al trabajo, no a los resultados ni al éxito.

- Las actividades importantes y no urgentes son las que le proporcionarán los mejores resultados con el menor esfuerzo. Son las que le acercan a sus objetivos. A medida que administre su tiempo y sus proyectos de un modo más eficaz, descubrirá que un número cada vez mayor de sus actividades se inscribe en esta categoría. Aquí es donde puede usted pasar a la acción para eliminar muchas de las crisis que ocupan su tiempo. Siempre habrá crisis, pero hay que reducirlas al mínimo. La definición de objetivos, la construcción de buenas relaciones con los clientes, la planificación a largo plazo y la preparación para las reuniones entran en esta categoría.
- Las urgentes pero no importantes probablemente sean las que más tiempo nos hacen perder, porque a menudo creemos que son importantes. Suelen ser actividades a muy corto plazo y casi siempre están relacionadas con cosas que otras personas esperan que uno haga. Hay dos culpables principales:

El teléfono. No se limita a sonar, además es insistente, como si alguien le tirase de la manga sin cesar. Tiene poder sobre nosotros porque no nos dice quién hay al otro extremo si no lo descolgamos. ¿Podría ser ese cliente importante que había quedado en llamarnos? ¿Esa dirección indispensable? ¿Una emergencia?

Seamos sinceros: lo más probable es que no. Si espera usted una llamada importante, sólo hace falta que alguien conteste al teléfono. Si tiene un ayudante, quizás él pueda hacerse

cargo de la llamada, pasársela a otra persona o tomar el mensaje para que devuelva usted la llamada en un momento más oportuno.

Si no tiene ningún ayudante, llegue a un acuerdo con sus compañeros para que siempre haya alguien a cargo del teléfono. Utilice un sistema de contestador informático o deje el teléfono descolgado.

El *correo* se reparte en tres categorías: el correo basura, que puede tirarse de inmediato; las cartas que sólo requieren una lectura rápida antes de ser archivadas, sin necesidad de contestarlas, y las que deben ser contestadas. Divida este último grupo entre urgentes y no urgentes e importantes y no importantes, e incluyalas en su plan de trabajo para el día.

- Por último, las actividades no urgentes y no importantes (y también innecesarias). Seguramente ya sabrá cuáles son. Recuerde el dicho: «Matar el tiempo no es un asesinato, es un suicidio». Las actividades no urgentes y no importantes equieren nuestra complicidad para convertirse en un problema.
- Parte del tiempo dedicado a los desplazamientos entraría en esta categoría. Las reuniones y entrevistas resultan caras para la empresa vendedora y para el cliente. Buena parte de los negocios puede realizarse, y de hecho se realiza, por teléfono.
- Sin embargo, no debe confundir estas actividades que no producen resultados con otras como relajarse y cuidar de usted mismo. Su salud es importante, sin duda alguna, y ocuparse de ella podría ser una tarea urgente.

Abarcar demasiado

Muchas gotas de lluvia juntas pueden constituir un diluvio, así que mida sus pasos. Asumir mucho trabajo para complacer a otros producirá el efecto contrario si deja que las cosas se le vayan de las manos debido al exceso de presión. Responder con las palabras «no» o «más tarde» resulta sumamente satisfactorio. Puede usted adornarlas un poco o pronunciarlas sin rodeos, según con quién esté hablando. Decirle «no» a un director podría resultar difícil; pruebe algo así como:

«Lo haré, por supuesto, pero permítame que le explique en qué estoy trabajando en estos momentos».

Expóngale sus proyectos. Cuanto más minuciosamente organizados estén, más impresionantes serán.

A continuación, diga, por ejemplo: «He calculado que estos proyectos van a ocupar casi todo mi tiempo durante los próximos días. Lo que acaba de pedirme entorpecerá alguno de ellos.

¿Cuál prefiere que cancele o aplaze para que pueda encargarme de esta nueva tarea?».

Lo que hemos dicho hasta aquí es importante y no es nuevo. Todos sabemos lo importante que es administrar bien el tiempo, y una manera de comprenderlo realmente es repasar el trabajo de una semana y calcular cuántas horas dedicó al contacto directo con los clientes. Averigüe entonces el valor de ese tiempo dividiendo los ingresos obtenidos entre el número de horas de contacto personal. Podría resultar una suma considerable. Disponer tan sólo de una hora más de contactos personales podría incrementar notablemente sus resultados económicos sin necesidad de perfeccionar su capacidad de venta.

Así pues, ¿qué le impide utilizar su tiempo para obtener los resultados que desea?

Administrar las tareas a lo largo del tiempo

En este terreno, la PNL puede ofrecer una aportación singular. En apariencia, los programas de administración del tiempo son cosa de sentido común, pero hay mucha gente que no los usa ni puede usarlos. Tales programas se basan en el supuesto de que todos experimentamos el tiempo de la misma manera, y no es así. Lo irónico es que el tema de la administración del tiempo atrae a las personas que ya son organizadas y piensan de esa manera. A algunas personas se les da de un modo natural y a otras no, y eso se debe a las distintas maneras en que experimentamos subjetivamente el tiempo. Este es el campo de la PNL.

Si le resulta difícil organizar su trabajo, comprender su propia manera de experimentar el tiempo representará una enorme diferencia. Si le resulta fácil, se lo hará más fácil todavía.

Piense en cómo experimenta usted el tiempo en su mente. Exteriormente, el tiempo lo medimos como distancia y movimiento -una manecilla que se mueve sobre la esfera de un reloj-, pero todos tenemos nuestra manera personal de ordenar los recuerdos y planificar el futuro. Haga los breves experimentos que se describen a continuación y averigüe cómo experimenta usted el tiempo.

Las líneas del tiempo

La mayoría de las personas experimenta el tiempo como una línea que conecta el pasado y el futuro. Piense por unos instantes en algo que ocurrió ayer, algo que vio y oyó. Después, piense en alguna experiencia que tuviera lugar hace unas semanas. En ambos casos nos referimos al pasado. ¿De qué dirección se imagina que vienen esas experiencias? ¿De la izquierda o de la derecha, de arriba o de abajo, de delante o de detrás de usted?

Ahora, piense en un acontecimiento que prevé que ocurrirá en el futuro. ¿De qué dirección cree que vendrá?

Cuando haya percibido de dónde provienen los recuerdos del pasado y las esperanzas de futuro, advierta cómo están conectados por una línea. Esa es su línea del tiempo. Imagine dónde se halla el «ahora» en esta línea del tiempo. ¿Cree que está dentro del cuerpo o fuera de él?

Las líneas del tiempo pueden clasificarse en dos amplias categorías. En primer lugar, aquellas en que se experimenta el «ahora» fuera del cuerpo, por lo general justo enfrente. Es como si pudiera usted situarse un poco al margen de la corriente del tiempo y observar su paso. Por lo general, tanto las experiencias pasadas como las futuras dan la impresión de estar situadas frente a nosotros, a lo largo de una línea que discurre de izquierda a derecha. Esta categoría se llama a través del tiempo.

En segundo lugar, aquellas en que el «ahora» se experimenta dentro del cuerpo; éstas reciben el nombre de en el tiempo. Si es usted una persona «en el tiempo», muy a menudo su línea del tiempo tendrá el pasado a sus espaldas y el futuro delante de usted.

En PNL se ha investigado mucho sobre las líneas del tiempo, y quizá le interese leer algunos libros que abordan este tema con mayor detenimiento (véase en la Bibliografía: Time Line

Therapy and the Basis of Personality, de Tad James). A las personas que tienen una línea a través del tiempo les es mucho más fácil planificar. Puesto que el tiempo se extiende ante ellas, les resulta fácil ver y organizar la secuencia de tareas. Asimismo, les gusta establecer citas precisas y suelen ser puntuales. Les resulta fácil fijar plazos límite y se los toman en serio, y esperan que los demás hagan lo mismo. La línea a través del tiempo es la que prevalece en el mundo de los negocios, donde «el tiempo es oro».

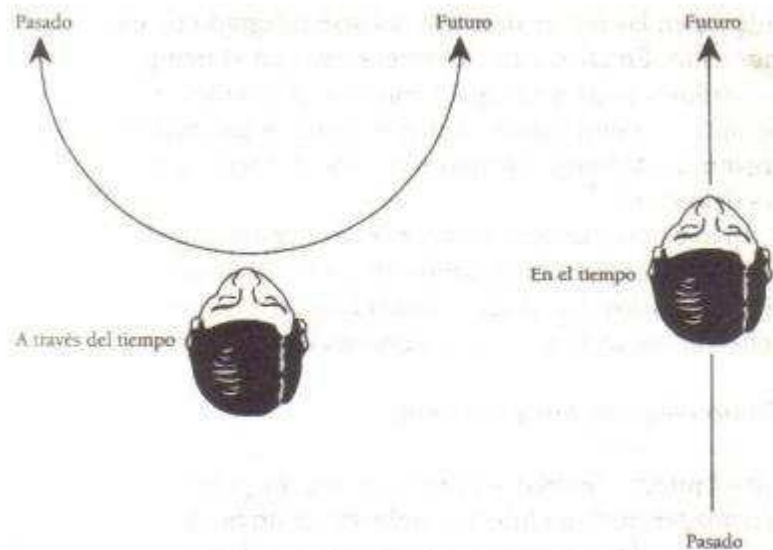


Figura 3 Líneas en el tiempo y a través del tiempo

La persona que tiene una línea en el tiempo se centra mucho más en el momento presente, y experimenta las cosas según van ocurriendo. Una persona así es capaz de «dejar atrás el pasado», literalmente. Tiende a vivir de una manera menos ordenada y es característico que no fije plazos límite. Las personas «en el tiempo» pueden dar la impresión de que son menos cumplidoras y tienden a tomarse las citas de un modo más flexible. No les falta energía ni habilidad; se trata sólo de que no conectan forzosamente lo que están haciendo en un momento dado con un futuro planificado.

Ninguna de las dos líneas del tiempo es mejor en sí que la otra. Todo depende de lo que se quiera hacer. Hay muchas actividades en las que es deseable hallarse integrado de pleno en el momento. En tales casos, conviene estar en el tiempo. Muchos vendedores están principalmente «en el tiempo», pues eso les permite concentrarse en el cliente durante las entrevistas. Para organizar, planificar y definir objetivos, es mejor una línea a través del tiempo.

¡No es preciso ser adivino para averiguar qué clase de persona sigue esquemas de administración del tiempo y le resulta fácil utilizarlos! Las personas «a través del tiempo» son las que defienden la doctrina de la administración del tiempo.

Cómo elegir su línea del tiempo

Usted puede cambiar su línea del tiempo para determinadas actividades, pero no intente cambiarla de un modo general.

Use una línea a través del tiempo para decidir sus objetivos, dividirlos en tareas y establecer prioridades.

El primer paso consiste en comprobar que se halla usted a través del tiempo antes de empezar este proceso, y cambiar a «a través del tiempo» si no es así. (Cuando haya terminado, puede cambiar de nuevo a su línea normal «en el tiempo».)

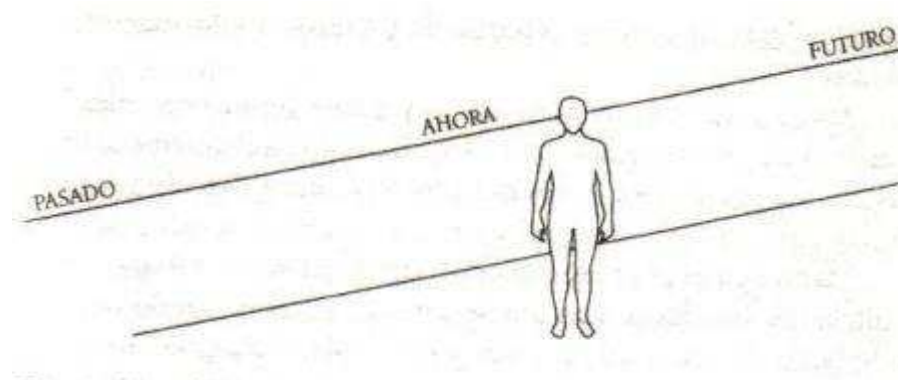


Figura 4 *Sálgase de su línea del tiempo*

El proceso es el siguiente:

1. Sitúese en un lugar tranquilo e imagínese que sale de su línea del tiempo, como si se colocara en una acera para mirar la calle. Acto seguido, imagínese la calle que se extiende en ambas direcciones. Después, haga que un extremo de la calle represente el futuro, y el otro extremo, el pasado. De esta manera, se encontrará usted de pie ante la parte de la calle que representa el presente.
2. Ahora, proceda a establecer sus objetivos de la manera ya descrita. Divida los objetivos en tareas de menor tamaño y determine prioridades. Traslade mentalmente todas las tareas del plan escrito a la calle imaginaria, su línea del tiempo, que se extiende ante usted. Distribuya las tareas a lo largo de la calle de tal modo que cuanto más lejos se hallen, más lejos en el futuro le corresponderá realizarlas. Las tareas inmediatas serán las más cercanas. (Si no le sirve imaginarse este proceso, puede representarlo sobre el suelo escribiendo cada tarea en un pedazo de papel y disponiéndolos en una secuencia ordenada delante de usted.)
3. Mientras divide los objetivos en tareas y fija los plazos para su cumplimiento, imagínese a usted mismo realizando cada tarea en el futuro. Imagínese cada tarea correctamente realizada. Imagínese la satisfacción que sentirá cuando cada tarea encaje con éxito en su lugar.
4. Después, ensaye mentalmente lo que quiere que ocurra. Imagínese su jornada de trabajo. Identifique qué pausas se producirán en ella de un modo natural y le recordarán que contemple su plan. Imagínese a usted mismo contemplando el plan en esas ocasiones. O bien puede imaginarse que le pide a un amigo o colega bien organizado, a través del tiempo, que se lo recuerde.
5. Cuando haya terminado, vuelva a entrar en su línea del tiempo, situándose de nuevo en el momento presente, y restablezca su línea normal del tiempo.

(Aunque es posible realizar este proceso siguiendo las indicaciones del libro, a algunas personas les resultará difícil. Es más fácil trabajar en grupo o a partir de un curso de formación en ventas.)

Ahora tiene sus objetivos, tareas y plazos límite especificados sobre el papel y colocados a lo largo de su línea del tiempo. Si es usted una persona «a través del tiempo», quizá descubra que ya lo hace de un modo natural y sin darse cuenta siquiera de ello.

Mantenga el plan escrito cerca de usted en el trabajo. Consúltelo durante las pausas que se produzcan de un modo natural a lo largo del día. Cada vez que mire el plan, imagínese en su línea del tiempo. Algunas tareas las verá en la parte de la línea que representa el pasado, ya terminadas. Otras estarán todavía en el futuro. Cada vez que lo haga reforzará la asociación entre el plan escrito y el estar a través del tiempo. En PNL, establecer este tipo de relaciones se denomina anclar. Asociamos objetos y acontecimientos con sensaciones y actos. Al relacionar repetidamente la lista escrita con el plan de acción a través del tiempo, se establece una poderosa asociación. Y se trata de una asociación agradable, porque ya se ha imaginado que realizaba las tareas y ha experimentado por adelantado las placenteras sensaciones del éxito.

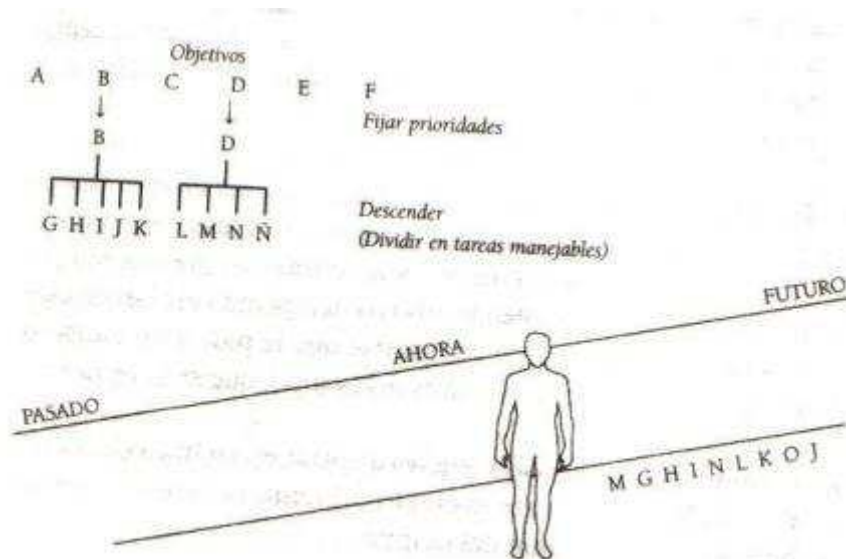


Figura 5 Establecer objetivos - fijar prioridades - descender - administrar los objetivos a través del tiempo

Este proceso hace que la planificación y la organización sean mucho más fáciles y eficaces y menos estresantes. Además, también puede utilizarse para preparar un buen estado emocional. Lo que ha hecho aquí ha sido asegurar de que la línea a través del tiempo esté anclada a la visión del plan de trabajo. Por lo demás, mantiene usted su enfoque de persona «en el tiempo» para otras cosas en las que le da buenos resultados.

Administrar su territorio

La manera en que administra usted su territorio depende mucho de los siguientes factores:

Cómo se valora su trabajo: Si la dirección prefiere que los vendedores demuestren su dedicación gastando mucha gasolina y padeciendo dolor de espalda, es probable que organice usted su territorio de tal manera que disponga de estas dos pruebas.

Su lugar de residencia: Si tiene que realizar un largo viaje para llegar a su territorio, lo planificará de un modo distinto que si viviera en él.

La frecuencia con que debe ver a los clientes / el número de visitas: Algunos trabajos de venta exigen quince visitas al día; otros, tres a la semana. Es evidente que esta diferencia influirá en la manera de planificar el territorio.

Su actitud hacia el trabajo: Como también sucede en otras formas de organización, es probable que la planificación del territorio refleje mejor su motivación y su actitud que el comportamiento delante del cliente.

Sus programas favoritos de radio: Es posible que consciente o inconscientemente planifique sus viajes y su territorio de modo que pueda seguir sus programas favoritos de radio mientras viaja.

La capacidad de reacción que debe usted tener: Si surgen problemas que resolver, tendrá que disponer de acceso a todas las partes de su territorio.

La proporción de negocios: En algunos territorios, un área pequeña puede producir un elevado porcentaje de negocios. La densidad de negocios debería influir en su plan más que la extensión física.

La superficie total: La ciudad de Londres proporcionará unos criterios distintos que los de Milton Keynes.

Cuando planifique su territorio, le resultará útil organizarse como si se tratara de una gira turística. En efecto, en esas ocasiones tendemos a organizarnos de una manera que nos permita ver lo máximo con unos gastos de desplazamiento mínimos. La actitud de «turista medio» le permitirá ver su territorio no como un lugar en el que debe pasarse 40 horas a la semana, sino como una tierra de la que debe extraer el mayor provecho con el menor gasto y esfuerzo. Así se reduce la tentación de regresar a la oficina (el hotel de vacaciones) después de cada visita.

Existen diversas maneras de dividir un territorio. El plan «de la pizza», en el que se dedica un día a cada una de las porciones de una pizza, es de uso corriente. La «matriz de cuadros» es similar, pero se basa en dividir el territorio mediante una serie de líneas perpendiculares.

La clave para una planificación eficaz del territorio consiste en emplear un método que tenga objetivos comerciales claros y bien pensados..., aunque cualquier plan es mejor que la actitud de «iré donde me plazca».

Organización y planificación

Puntos clave

- Una buena planificación significa pasar menos tiempo planificando y más vendiendo.
- La definición de objetivos es el primer paso hacia una buena organización: elija sus objetivos de venta importantes en estos momentos compruebe que sean específicos, mensurables, alcanzables, realistas y con un plazo de tiempo.
- Divida los objetivos en tareas alcanzables: anote las tareas en un papel adjudíqueles un grado de prioridad.
- Divida las tareas en Urgentes y No urgentes.
- Divídalas en Importantes y No importantes.
- Concentre sus esfuerzos en las actividades Importantes y no urgentes.

EL TIEMPO

- Hay dos maneras de experimentar el tiempo:

En el tiempo, que consiste en experimentar el momento presente dentro del cuerpo. La línea del tiempo suele tener el futuro delante de usted y el pasado a sus espaldas. A través del tiempo, que consiste en experimentar el momento presente fuera del cuerpo. El tiempo transcurre exteriormente. La línea del tiempo suele tener tanto el pasado como el futuro delante de usted.

- Planifique y establezca objetivos con una línea a través del tiempo.
- Establezca una asociación automática entre mirar su plan escrito y tener una línea a través del tiempo.

EL TERRITORIO

- Adopte una actitud de «turista medio».

La prospección y el contacto inicial

Recuerde alguna ocasión en la que estuviera realmente convencido, con plena congruencia, de que su producto respondía a las necesidades del cliente. Sin embargo, a pesar de esa convicción, es posible que la venta se realizara y es posible que no. Quizás el cliente quedó convencido, o quizá sus mejores esfuerzos fueron en vano. Para comprender por qué el cliente quizá no quedó convencido, pese a su dedicación, recuerde alguna otra ocasión en la que fuera usted el cliente no convencido de otro vendedor. Evidentemente, sus argumentos tenían sentido para él, pero usted no veía cómo podían aplicarse a su caso.

Ahora, ¿ha pasado por alguna situación en la que haya observado usted el proceso de compraventa entre otras dos personas y se haya dado cuenta de que comprendía lo que estaba ocurriendo mejor que cualquiera de las dos? Esa posición es muy útil a veces, sobre todo cuando el vendedor y el comprador no conectan.

En PNL, estar en la propia realidad, conociendo el propio punto de vista, se llama estar en primera posición. Los buenos vendedores deben tener una vigorosa primera posición para vender el producto de un modo congruente.

Ser consciente de la realidad y del punto de vista de otra persona, en este caso el cliente, se denomina estar en segunda posición. Sin duda la habrá experimentado cuando se ha sentido de acuerdo con otra persona, casi como si supiera lo que ésta está pensando. Sin segunda posición, no puede usted influir en la otra persona, porque ignora cómo es el mundo para ella.

Hallarse en una posición en la que sea usted capaz de percibir los dos puntos de vista se llama, en PNL, estar en tercera posición.

Cuanto más capaz sea de apreciar la posición del cliente y todo el proceso de venta, más éxito tendrá como vendedor. En nuestros seminarios sobre ventas hacemos que los asistentes interpreten su propio papel a fin de que se concentren en sus objetivos y habilidades (primera posición) y que interpreten el papel del cliente para que desarrollen una mejor comprensión de qué esperan y a qué responden los clientes (segunda posición); por último, les hacemos ver todo el proceso en vídeo para que revisen ambos aspectos de un modo objetivo y con desapego (tercera posición).

En tanto que vendedores, resulta demasiado fácil atrincherarse en la primera posición, buscar el provecho personal sin atender el punto de vista del cliente (sin segunda posición) y sin la capacidad de hacerse a un lado para contemplar con objetividad lo que está ocurriendo entre usted y el cliente (sin tercera posición). Para comprender la totalidad del proceso de venta, es conveniente considerarlo desde las tres posiciones antes de centrarnos en nuestras responsabilidades particulares.

El proceso de la venta

Etapas El de vista del vendedor El punto de vista del cliente

Calificar Realizar la prospección Reconocer las necesidades

Reunirse Establecer sintonía Impresiones iniciales
Inducir necesidades y valores Estudiar opciones

La venta Manejar las objeciones y preocupaciones Resolver los problemas

Cerrar la venta Decidir

Servicio al cliente Puesta en práctica Utilizar
Seguimiento/referencias

La prospección

El primer paso consiste en la prospección en busca de clientes. Prospeccionar equivale a buscar un recurso precioso. Una compañía petrolera no excava cientos de pozos con la ingenua esperanza de tener un golpe de suerte en alguno de ellos. Las compañías estudian el terreno y acopian mucha información antes de decidir dónde perforarán. Perforar un pozo de petróleo sale caro.

En la venta, la prospección consiste en identificar y calificar a los clientes; determinar quiénes son y confirmar que tienen una necesidad y un interés inicial en lo que usted puede proporcionar. La regla de oro es: no pierda el tiempo con personas que no necesitan su producto.

Una visita de venta resulta cara. Cada año, McGraw-Hill publica estadísticas sobre el coste estimado de una visita de ventas. En 1988, el coste de cada una se cifraba en 260 dólares en Estados Unidos y 303,82 en Gran Bretaña. Si usted hace de tres a seis visitas para realizar la venta, el coste de vender se vuelve pavorosamente alto.

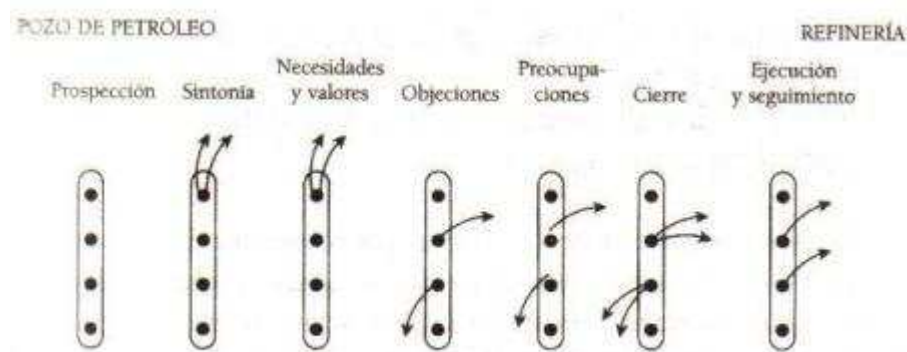


Figura 6 La «tubería»

Imagínese su actual «tubería» de suministro de clientes. Parte de su organización y planificación generales consiste en procurar que haya un flujo constante de clientes en circulación por cada etapa del proceso, que no haya «cuellos de botella». Para ello, necesita usted trabajar a través del tiempo. Tiene que considerar el ciclo completo para que cada una de sus partes individuales funcione bien. Si una compañía petrolera invierte la mayor parte de su capital en refinerías, se verá en apuros cuando se acabe el suministro de crudo y no haya presupuesto para hacer prospecciones en busca de nuevos pozos.

Para evitar que ocurra eso, calcule cuántas ventas cierra en relación al número de clientes en perspectiva. Si cierra usted un 10 por ciento de las ventas, necesitará tener en la tubería en cada momento un número diez veces superior de clientes en perspectiva.

Construir una tubería de clientes

¿Cómo se construye uno su tubería? Las estrategias de márketing y la publicidad le pondrán en contacto con posibles clientes. Quizá su empresa compre listas de clientes y les envíe información por correo, o quizá venda usted a puerta fría.

- Piense en las ventajas que ofrece su producto. ¿Qué problemas resuelve? ¿Cómo podría usted diseñar algunas preguntas que le permitan descubrir si un posible cliente tiene ese problema?
- Cuando haga una prospección de empresas, acuda a industrias que estén a punto de crecer o creciendo activamente antes que a industrias en decadencia o estables. Aunque resulta difícil predecir el futuro, a mediados de los noventa los candidatos evidentes son las empresas de alta tecnología y de comunicación.
- Puede usted especializarse en parte del mercado total. ¿Qué parte le atrae? ¿Con qué clase de clientes le resulta fácil tratar? ¿Qué segmento conoce mejor?

Al especializarse, usted será más consciente de las necesidades de ese segmento en particular del mercado. A medida que se vaya dando a conocer y obtenga experiencia, correrá la voz entre las empresas y empezará a recibir clientes. No tiene por qué vender a todos los sectores.

Utilice su base de clientes

Trace el perfil de sus clientes típicos. ¿Qué tienen en común?

Si vende usted a empresas, trace el perfil del tipo de empresa en que ha tenido éxito: el ramo, el tamaño, la cultura de la empresa. A continuación, trace un perfil de la persona de la empresa que hizo la compra. ¿En qué nivel de dirección está? ¿En qué departamento?

Vuelva a examinar su base de clientes. ¿Quiénes son sus peores clientes? ¿A quién desearía no haberle vendido nada? Elabore un «perfil problemático» que en el futuro le permita evitar a los clientes difíciles.

Los clientes satisfechos son su mejor recurso de prospección, pues ellos mismos recomendarán su producto a otras personas. Los clientes insatisfechos alejan a otros. Los clientes satisfechos repiten los pedidos y dan buenas referencias.

Las referencias

Por «referencias» entendemos aquí nombres de contactos útiles que le han sido proporcionados por alguien que está bien considerado por las personas de referencia. ¿Cómo se consiguen referencias? Pidiéndolas. ¿Por qué tendría nadie que dárselas? Porque a las personas satisfechas les gusta compartir. Además, que otros sigan sus decisiones confiere credibilidad a las mismas.

«¿A quién conoce usted que pudiera interesarle este producto?» es una manera demasiado general de pedir una referencia. Los clientes se resistirán a repasar mentalmente todos sus contactos.

«Señor Jones, hemos comprobado que nuestro producto interesa especialmente a los directores de planificación de empresas medianas como la suya. ¿Conoce usted a alguien, en este campo, con quien pueda ponerme en contacto?» es un enfoque mucho más centrado y ayuda al cliente a recordar.

El nivel de contacto

El nivel de contacto depende en gran medida de la clase de producto que usted venda, de si la empresa cliente usa o no un producto de la competencia y de si se trata de un producto nuevo o innovador. También influye el precio. Cuanto más caro sea su producto o servicio, más alto el nivel de dirección al que deberá acudir para que autorice la compra.

A continuación se exponen algunos de los enfoques que puede aplicar.

De arriba abajo

En primer lugar se ha de ir a lo más alto, tan alto como se pueda, por lo menos al nivel del consejo de administración, pero de preferencia al director gerente. Para el vendedor, los beneficios de este primer contacto son que si vende la idea o el concepto a la persona situada en lo más alto y después tiene que tratar con otras que influyen en la decisión o con los usuarios del producto, lo hará con la autoridad de la gerencia. Los demás tratarán con usted como si fuese un representante de la gerencia y no un extraño que intenta medrar. Asimismo, es más probable que un alto directivo tenga una visión general de la empresa, en contraposición a una visión departamental o limitada. Eso crea mayores oportunidades de encontrar áreas de necesidad.

El inconveniente de este enfoque es que, por lo general, resulta muy difícil establecer contacto con los altos directivos. Conceden citas de mala gana y con mucha antelación, y es muy poco lo que se puede hacer al respecto, salvo ser persistente. Además, suelen escatimar mucho el tiempo, así que, cuando haga usted su presentación, procure que sea breve y sencilla, exponga la imagen general.

Si el enfoque de arriba abajo es adecuado para sus productos y su mercado, utilícelo: es el que tiene menos escollos. Si está perdiendo el tiempo, por lo menos lo averiguará rápidamente.

Del medio hacia arriba

En este caso se trata de tener un contacto inicial a nivel de jefe de departamento, con la intención de establecer un «vendedor interno» o un «guía de venta»; es decir, una persona que esté convencida de los beneficios de su producto y que le proporcione valiosos consejos acerca de a quién debe ver y cómo preparar las reuniones.

La ventaja de este enfoque es que al recurrir usted a los servicios de alguien que no tiene ningún interés personal en la venta, que no espera ningún beneficio económico y conoce el funcionamiento interno y la política de la empresa, trabajará en favor de usted cuando usted no esté allí.

El inconveniente es que los criterios de compra del vendedor interno puede que no sean los mismos que los de quien ha de tomar la decisión. El vendedor interno quizá tenga un conocimiento limitado de los objetivos y la política de la empresa. Es posible que quienes toman las decisiones estén estudiando también productos de la competencia. Además, si el vendedor interno abandona la empresa cliente, es posible que el interés por sus productos desaparezca con él.

De abajo arriba

En este caso, el contacto inicial se establece en un nivel más bien bajo, por lo general con el usuario final del producto. Si el precio del producto es lo bastante bajo para que pueda ser adquirido con el presupuesto del usuario final, no hace falta venderle un concepto más amplio a la empresa. Este enfoque funciona haciendo que otros estudien su producto y «vendiéndoles» los beneficios que se derivan.

Este enfoque no es tan flojo como puede parecer. En muchas empresas, la política de compra de ordenadores personales se ha configurado de esa manera. Allí donde exista una política de superordenadores de un gran fabricante, intentar cambiarla de golpe es poco realista y exige mucho tiempo.

Es mucho mejor ir descantillando el monolito trozo a trozo hasta que desaparezca.

Sea cual sea el enfoque que se elija, tarde o temprano se tendrá que hablar con la persona o personas de la empresa que:

- Conocen las necesidades de la organización en el campo de su producto o servicio, o que tratan con los problemas que aborda su producto.
- Disponen del dinero y de la capacidad de decisión para autorizar la compra, o pueden influir decisivamente en la misma. Cuando abra usted una cuenta nueva, averigüe cuál es el canal definido de compra para su producto.

Si el contacto inicial se hace a un nivel alto, hay otras dos personas a las que quizá deba ver para influir en ellas: una es la responsable de utilizar el producto o de persuadir a otras para que lo utilicen; asimismo, con frecuencia hay otra persona que evalúa los aspectos técnicos del producto.

Un equipo de vendedores de una firma de ordenadores quería vender un gran sistema informático a una empresa. Dedicaron mucho tiempo a hablar con los técnicos y a explicarles el sistema. El principal criterio de compra de esos expertos era si el sistema utilizaba la última tecnología. Sabían que, en caso contrario, tardaría muy poco en quedar anticuado y no sería compatible con los restantes sistemas de la empresa. Los expertos técnicos recomendaron calurosamente el sistema y el encargado de tomar la decisión firmó el pedido. Sin embargo, no se consultó adecuadamente con los usuarios, los cuales quedaron insatisfechos por dos razones. En primer lugar, tenían la sensación de que el nuevo sistema les había sido impuesto. La segunda razón, más importante, era que el sistema no resultaba fácil de usar para el trabajo que sus usuarios tenían que hacer. Sus criterios no tenían que ver con la tecnología, sino con la manera en que el sistema realizaba las tareas de que eran responsables. Los usuarios protestaron, se resistieron a utilizar el sistema, y los resultados fueron decepcionantes.

La prospección y el contacto inicial

Puntos clave

- El proceso de venta es percibido de modo distinto por el cliente y el vendedor.

LA PROSPECCIÓN

- Una buena prospección influye poderosamente en el éxito de la venta.
- No pierda el tiempo con personas que no necesitan su producto.
- Aumente su lista de posibles clientes para que la «tubería» de ventas esté siempre llena.
- Elabore un perfil de sus clientes para poder calificar a los posibles compradores.
- Obtenga referencias de los clientes satisfechos.

EL NIVEL DE CONTACTO

- Existen tres enfoques iniciales:
de arriba abajo
del medio hacia arriba de abajo arriba.
- Siempre que sea posible, venda a contactos que: conozcan las necesidades de la empresa
tengan capacidad de decisión para hacer la compra.
- Consulte a los técnicos y expertos de la empresa.
- Consulte a los usuarios.

5

El teléfono

Tanto la prospección como la mayoría de los contactos iniciales de venta se hacen por teléfono. ¿Cómo obtener el mejor resultado de este medio de comunicación? Por teléfono, para crear una buena primera impresión y para transmitir la sensación de que es usted un profesional digno de confianza sólo dispone de la voz y las palabras que pronuncie. Muchos vendedores opinan que esta ausencia de comunicación visual constituye un inconveniente. La imposibilidad de ver el lenguaje corporal del cliente, sus gestos y expresiones faciales, se considera una limitación. Sin embargo, el teléfono puede hacer que el contacto inicial resulte más fácil y más eficaz. ¿Por qué? Porque puede usted concentrarse en un solo canal sensorial y dominarlo sin que le distraigan los demás.

Establecer sintonía con la voz

Establecer sintonía con una persona es ganarse su confianza, crear una relación en la que cada uno se muestra abierto al otro. Es escuchar el punto de vista de la otra persona y tenerlo en cuenta. Pero ¿cómo puede saber ella, hablando por teléfono, cómo es usted en realidad? ¿Cómo demostrarle que la escucha y que está dispuesto a dejar que le influya lo que ella dice?

Tiene usted dos caminos: lo que dice y la manera en que lo dice. El cantante y la canción. Cuando queremos influir en una persona con la que hablamos por teléfono y deseamos establecer una relación positiva con ella, modificamos automáticamente las cualidades de nuestra voz. Una investigación realizada a finales de los años sesenta, y confirmada repetidamente por estudios posteriores, demuestra que el efecto de una comunicación viene determinado por el lenguaje corporal, el tono de voz y las palabras. Cuando se trata de

transmitir un mensaje que genere confianza, el tono de voz es cinco veces más importante que las palabras en sí. Piense en alguna conversación telefónica reciente. Seguramente recordará usted mejor la voz de la persona y el tenor general de la conversación que las palabras exactas que ella utilizó.

Así pues, para establecer sintonía con el cliente debe usted «igualar» o «emparejar» su voz con la de él: escuchar lo que la otra persona dice y, al responderle, utilizar algunas de sus frases y palabras clave. Además de las palabras, puede usted igualar algunos aspectos de su forma de expresarse, como la velocidad al hablar, el volumen y el tono.

Imagínese a dos músicos que están improvisando un dúo. Cuanto mejor establezcan un ritmo y una armonía comunes más satisfactoria será la interpretación. Para lograrlo, cada uno escuchará al otro a fin de combinar sus sonidos para crear la música. Sin embargo, hay que ir con cuidado: igualar el tono de voz no significa imitar, sino armonizar.

Empiece igualando la velocidad y el volumen, porque, además de ser importantes, son las cualidades más sencillas de igualar. Una persona habla a la misma velocidad, más o menos, que le resulta cómodo escuchar. A medida que adquiera práctica y se sienta seguro, puede ir igualando otras cualidades como las pausas, el timbre y el ritmo. Por muy cuidadosamente que haya preparado su parlamento y por muy bien que conozca los datos técnicos, si su voz molesta al cliente no obtendrá respuesta. Pero cuando iguale usted su voz, será imposible incomodar al cliente, porque habla como él.

El estudio de excelentes vendedores por teléfono confirma que igualan la voz. Los que tienen más éxito disponen de una voz para cada ocasión. Su voz cambia automáticamente para adaptarse a la persona con la que hablan. Es probable que usted también lo haga ya, aunque no sea consciente de ello. Las personas suelen igualar la voz de un modo natural desde que pronuncian las primeras palabras, porque hay algo en su interior, el deseo de relacionarse con los demás, que las impulsa a hacerlo. Existen otras cuatro habilidades que le servirán para establecer sintonía por teléfono:

- Hágase una imagen mental del cliente. No importa que sea más o menos exacta, pues de lo que se trata es de que dé la sensación de que esa voz incorpórea corresponde a una persona real. Cuando lo haga así, oirá que la voz de la otra persona expresa interés, diversión, aburrimiento, irritación o deleite, y llegará a imaginarse esas emociones reflejadas en su rostro.
- Deje de hablar consigo mismo y elimine de su mente el diálogo interior. (Monólogo interior sería una descripción más exacta.) Para igualar la voz, para comprender y responder al cliente, debe escucharlo a él y no a usted mismo.
- Cuando haga preguntas, iguale sus palabras y expresiones con las del cliente y compruebe que ha entendido bien. Porque precisamente esas palabras transmiten lo que él quiere decir. Si las utiliza usted a su vez, no sólo le hace saber que escucha lo que él dice, sino también que respeta su significado, y no parafrasea ni lo distorsiona.
- Utilice las habilidades que se describen más adelante (Tercera parte: Cuidar de uno mismo), para asegurarse de que se halla usted en buenas condiciones, con una buena actitud mental. Cuando se tienen que hacer muchas llamadas con un mensaje parecido, suele surgir el aburrimiento. El cliente al que llama percibe el tedio en su voz y puede tomárselo como algo

personal. Prepárese bien. Cuando se sienta bien respecto a lo que ha de decir, lo que diga sonará bien.

Tenga claro el propósito de la llamada

¿Qué es lo mínimo que desea conseguir con esta llamada? ¿Cuál es su propósito? Quizá quiera concertar una entrevista personal.

Es posible que llame a un cliente para comprobar que todo va bien. Puede ser que haya un problema y quiera usted obtener información, más que sugerir una solución. De vez en cuando, quizá quiera cerrar una venta. Y no tiene que limitarse a un solo objetivo. De hecho, al margen de lo que quiera lograr, fíjese el objetivo de reforzar una relación con cada llamada. Pero no deje que su objetivo le impida ver otras oportunidades que surjan espontáneamente.

El contacto inicial

Cuando hable con un posible cliente, iguale con exactitud su saludo inicial. Si él dice: «Buenos días», responda lo mismo. Iguale la voz en cuanto a volumen y velocidad.

Compruebe que habla con la persona indicada. Si dispone de un nombre, ya sea por referencia directa o por una cadena de llamadas, pregunte si se trata de esa persona: «¿Hablo con Susan Black?».

Si no conoce ningún nombre, diga algo así como: «Quiero hablar con la persona del departamento de formación responsable de la formación en software. ¿Es usted?». Pregunte de un modo muy específico.

Dé su nombre y el de su empresa. A continuación, pregunte el nombre de la persona con la que está hablando, si aún no lo conoce.

Si la primera llamada corresponde a una referencia obtenida gracias a otro cliente, pregunte si el primer cliente se ha pues: en contacto con esa persona. Diga algo así como: «Buenos días Soy John Jones, de XYZ. Soy asesor de software. (Aquí haga una breve pausa para que el cliente asimile esta información.)

Hace poco tuve ocasión de prestarle un servicio a Frank X, de la empresa Y. El me dio su nombre y me dijo que quizás estara usted interesado en hablar conmigo. ¿Le ha dicho algo ya?».

Efectúe una nueva pausa y deje que el cliente haga memoria El «ya» es una manera rápida de decir que Frank le aseguró que lo haría.

A continuación, pregunte: «¿Es buen momento para hablar unos minutos?». Si la otra persona contesta que no, concierte una hora más adecuada para llamar.

Diga: «Comprendo que está usted ocupado. ¿Cuándo puedo llamarle para hablar unos minutos?». Quede en una hora concreta y, después de agradecerle su atención, diga «Adiós» y cuelgue. Llame otra vez cuando dijo que lo haría.

Durante la conversación

Llamadas en cadena

Este enfoque suele dar buenos resultados cuando vende usted en el nivel de mandos intermedios o cuando ofrece un producto o servicio con múltiples facetas que puede ser utilizado de distintas maneras por distintos departamentos. Por ejemplo, si su empresa vende formación en habilidades de comunicación, quizá no esté muy claro a quién conviene más dirigirse: podría ser el departamento de personal, el de formación o el de recursos humanos.

Si no tiene ninguna referencia, elija el departamento y el cargo que le parezcan más adecuados. Para empezar, por ejemplo, podría telefonear al departamento de formación. Llame y pregunte por el director de formación. Pregunte cómo se llama. Cuando se ponga al teléfono, diga algo así:

«Hola, ¿hablo con Jane Smith? Soy John Jones, de XYZ. Puede que haya oído hablar de nosotros».

Si ella dice que sí, explíquele quién es usted y qué vende.

Si le dice que no, explíquele un poco en qué consiste su producto, hasta que le responda: «Creo que debería hablar con Marsha Davenport, de recursos humanos».

La conversación será fácil, porque no le vende nada a ella directamente.

Déle las gracias a la directora de formación y a continuación escriba una carta a Marsha Davenport, de recursos humanos, o llámela por teléfono. En cualquiera de los dos casos puede decir que Jane Smith, la directora de formación, sugirió su nombre.

Cuando hable por fin con Marsha Davenport, es posible que en efecto sea la persona con quien usted quería hablar o que le remita a su vez a otra persona. Asimismo, puede que le haga sugerencias y que le dé referencias para otras empresas. Algunas cadenas conducen a buenas ventas, otras se extinguen sin resultados. Sólo se tiene que hacer una llamada en frío: la primera, y ésa resulta fácil porque en realidad no es una llamada de venta, sino, en principio, una petición de ayuda.

Si tiene la impresión de que su primer contacto no entiende qué es lo que usted vende, tómelo como una señal infalible de que no se halla en el nivel adecuado. Tiene que ir más arriba. Haga otra llamada a un nivel de dirección más elevado.

Es posible que, en cualquier momento, el contacto responda con grosería o cuelgue el teléfono. Eso no tiene nada que ver con usted. Puede que esa persona tenga un día malo o que haya vivido alguna experiencia desagradable con sus competidores. De hecho, a usted ni siquiera lo conoce, ni a su producto, y es probable que ahora ya no llegue a conocerlo jamás. Cuando ocurra algo así, anote el número de teléfono en una hoja de papel y trate de imaginar por qué esa persona se comportó como lo hizo. Puede inventarse un motivo tan descabellado como le plazca: perdió los gemelos por el desagüe del lavabo, se echó el café por encima, su tren se retrasó y llegó tarde al trabajo. Transfiera a ese pedazo de papel los malos sentimientos que le produjo la llamada, ya sea anotándolos o dibujando algo que los represente. Después, respire hondo, arrugue la hoja de papel y tírela a la papelera con tanta fuerza como le apetezca.

Cómo orientar la conversación

La persona que pregunta es la que dirige y orienta la conversación. Durante la llamada, aproveche las preguntas para reunir información y para definir la posición del cliente. Siga constantemente la pista a su nivel de sintonía, y procure igualar la velocidad y el volumen de la voz del cliente.

Las conversaciones telefónicas se rigen por reglas no escritas que imponen la necesidad de hablar por turnos para evitar una confusión general. Después de formular su pregunta, haga una pausa y deje que la otra persona utilice su turno y responda. Asimismo, no haga más de una pregunta a la vez y no intente decir demasiado de una sola vez.

Utilice distintas perspectivas

Recuerde las tres maneras de seguir la pista a una conversación:

- Su propio punto de vista: ¿Por qué llamo? ¿Qué vendo? ¿Qué quiero decir?
- El punto de vista del cliente: ¿Qué es lo que siente? ¿Qué quiere? ¿Por qué habla conmigo?
- El punto de vista objetivo: ¿Cómo va la conversación? ¿Estamos en sintonía? ¿Cuál es la pregunta más útil que puedo hacer a continuación?

La capacidad de seguir la pista desde esos tres puntos de vista es una habilidad fundamental para la venta.

El punto de vista objetivo o imparcial resulta particularmente útil si se ve arrastrado a una discusión con un cliente o intenta demostrar una afirmación. Imagínese que se queda atascado en su propia perspectiva, inclinado hacia delante y tal vez encorvado sobre el teléfono. Se ve arrastrado hacia una situación difícil. En cuanto se dé cuenta de que algo así le está ocurriendo, eche el cuerpo hacia atrás y adopte un punto de vista imparcial. Echarse hacia atrás ayuda a romper la partición física en la discusión. Después, compruebe que haya sintonía, reconozca el punto de vista del cliente y resuma lo dicho para verificar con exactitud de qué se está discutiendo.

Mientras habla, resuma con regularidad, utilizando las mismas palabras del cliente en la medida de lo posible, y espere, su conformidad antes de seguir adelante.

"Entonces, si he entendido bien, le interesa un seminario sobre habilidades de comunicación, de tres días de duración, para el último trimestre del año y en el que participaría un 50% de su personal, y el presupuesto tendría que aprobarse por adelantado. ¿Es correcto?"

Terminar la conversación

¿Cómo se termina una conversación telefónica? Con las palabras y la voz. "Gracias por el tiempo que me ha dedicado. No le entretengo más, y quedo a la espera de que nos reunamos (hablemos) de nuevo el día..."

Mientras dice esto, desiguale la voz del cliente. Es lo contrario de igualar. Acelerar la velocidad del habla suele dar buen resultado; de esta manera, tanto las palabras como el tono

de voz transmiten el mismo mensaje. Si le resulta difícil colgar el teléfono, desigualar es una manera muy eficaz de llevar la conversación a un final espontáneo.

¿Cuándo se termina una conversación telefónica? Termine la llamada cuando haya alcanzado su objetivo. Si no alcanza su objetivo en el curso de la conversación, asegúrese de que ha concertado y programado el siguiente paso -una visita, otra llamada telefónica- o de que ha quedado en enviar algún material por correo. No deje nunca una conversación con la promesa del cliente de que ya le llamará; el 90% de las veces no lo hará. En la llamada inicial, responsabilícese de fijar el próximo contacto. Si el cliente dice que le llamará él dentro de una semana, responda algo así como: "Bien. Espero su llamada el próximo viernes. Si está usted ocupado y se le olvida ¿cuánto debo esperar para llamar de nuevo?"

El cliente puede responder, por ejemplo: "Déjelo hasta el martes siguiente".

Entonces diga: "Muy bien. ¿A qué hora le va mejor?"

Llegue a un acuerdo claro.

Si un cliente le dice. "Ya le llamaré", y se niega a concretar más, lo más probable es que no esté interesado y no quiera decirlo abiertamente. Acepte la situación y dé por sentado que no llamará. De un modo semejante, «Llámeme dentro de seis meses» es otra manera de decir «Déjeme en paz», a no ser que haya buenas razones que justifiquen la demora y logre un acuerdo concreto acerca de volver a llamar en una fecha dada.

Quizá se haya encontrado alguna vez en la lamentable situación de acudir a una cita fijada por el cliente y descubrir que él no está cuando usted llega. Tal vez tuvo usted que hacer un largo desplazamiento y se sienta molesto, con razón. La ausencia del cliente puede deberse a descortesía, sin más, o a que no está interesado en el asunto. Recuerde la llamada telefónica en que concertaron la cita. Quizás usted presionó demasiado. Quizás el cliente aceptó la cita con la única intención de quitárselo de encima. Tal vez llevó usted todo el peso de la conversación y el cliente se limitó a seguirle la corriente: «Ah... Sí..., claro..., claro..., ah...».

No acepte nunca citas que no hayan sido acordadas con claridad por las dos partes. Confírmelas por escrito, si hay tiempo suficiente. Si surge algún problema, el cliente le llamará y le dará una nueva fecha porque quiere hablar con usted, no porque se sienta obligado a hacerlo.

Llamadas de seguimiento

Cuando se hace una llamada de seguimiento es que ya se conoce al cliente y se tiene una relación con él, por sencilla que sea. No obstante, vale la pena que le recuerde usted su nombre, su empresa y el motivo de esa segunda llamada.

Mencione la conversación anterior y el acuerdo al que llegaron. Procure que la mención sea agradable o interesante; no se trata de que el cliente lo relacione con la última vez que se estropearon los ordenadores o con aquel día aciago en que reventaron las cañerías. Como en el caso anterior, asegúrese de que es un momento adecuado para hablar, pues es el modo de empezar la conversación con buen pie.

«Hola, aquí John Jones, de XYZ. Hablamos el martes pasado sobre nuestro curso de formación, y sobre esquí también, si no recuerdo mal.»

«Ah, sí. Hola.»

«Quedamos en que volvería a llamar hoy. ¿Es buen momento para hablar?»

A veces el cliente no ha tenido tiempo para reflexionar sobre su propuesta o para leer la documentación que le envió.

Si se da este caso, diga: «Muy bien, ¿qué es lo mejor que podemos hacer ahora?».

Por lo general, lo mejor será concertar otra llamada. Si vuelve a telefonear y el cliente aún no ha hecho nada, vaya con cuidado. Concierte una tercera llamada, y que sea la última. El comportamiento es más explícito que las palabras, y es probable que el cliente no esté interesado. Hable con franqueza. A veces, la sinceridad y la franqueza resultan incómodas, pero le valdrán el respeto de la gente.

No se aferré a los posibles clientes que le demuestran que en realidad no están interesados; no prolongue esa elaborada ficción entre los dos.

Diga: «Creo que ya le he llamado un par de veces. No podemos seguir adelante sin su participación. ¿Puedo ser de utilidad para usted? No quiero hacerle perder el tiempo... ni perderlo yo (esto dígallo en voz más baja)... a menos que esté usted interesado y considere que tenemos algo de lo que vale la pena hablar».

Ahora es el turno del cliente. Quizá le diga que, después de pensarlo bien, no está interesado, en cuyo caso lo único que habrá perdido usted será la oportunidad de hacer otra llamada telefónica infructuosa. Pídale referencias; después de todo, el cliente le debe algo por haberle hecho perder el tiempo con sus evasivas. Diga: «Entiendo que no necesita usted nuestro producto. ¿Hay alguien en su empresa que pudiera estar interesado?». Pídale una referencia basada en su perfil del cliente. No tiene nada que perder. A continuación, despídase cortésmente.

Lleve un registro

Lleve un registro de cada cliente en el que figuren:

la fecha de la llamada

lo que se acordó

los puntos principales que se tocaron (en las palabras exactas del cliente: anótelas durante la conversación o inmediatamente después)

cualquier otro asunto de interés que haya surgido durante la llamada

la acción que debe emprender

la acción que el cliente aceptó emprender

la fecha concertada para el siguiente contacto (día y hora).

Las secretarias

He aquí una escena familiar: está usted seguro de que si hablara con el director de proyectos de la empresa XYZ durante sólo dos minutos, un minuto siquiera, le quitaría el producto de

las manos. Es justo lo que estaba esperando, la respuesta a sus oraciones. Consigue hablar con su secretaria o su ayudante, quien le promete que le transmitirá su mensaje, pero la cosa no pasa de ahí.

¿Se ha encontrado alguna vez en esa situación? ¿Considera a las secretarias como un obstáculo maligno que debe superar mediante el ingenio para poder llegar a la persona con la que quiere hablar?

Cambie la perspectiva. Trabaje con la secretaria y no contra ella. Puede ser su aliada. Cuando hable usted con alguien, sea quien sea, su primer objetivo ha de consistir en establecer una relación. En una llamada inicial, iguale la voz en el saludo.

Diga: «Al habla John Jones, de XYZ. No sé muy bien con quién debería hablar. ¿Puedo explicarle por qué llamo, para que me indique usted la persona adecuada?».

Si la persona con la que tiene que hablar es el superior inmediato de la secretaria, pregunte si puede dejar un breve mensaje con su nombre y el objeto de su llamada, y cuándo sería un buen momento para volver a llamar. La secretaria puede ayudarle mucho, pues está en condiciones de darle los nombres, los cargos y los programas de trabajo de las personas con las que quizá tenga usted que hablar. La secretaria conoce la agenda y el trabajo de su director y puede dirigirle a la persona más indicada.

Por norma general, es una pérdida de tiempo dejar mensajes a las secretarias de silicio de los años noventa, los contestadores automáticos.

El servicio al cliente

Llame por teléfono a los clientes fijos para comprobar si todo va bien. Los clientes a veces sospechan que los vendedores sólo se interesan por su pedido, y a veces tienen razón. Manténgase en contacto con sus clientes y escuche lo que le digan. Averigüe si puede hacer alguna otra cosa por ellos o si tienen problemas.

Dar malas noticias

¿Recuerda el Principio de Peter? «Todo lo que pueda ir mal irá mal, si se le da el tiempo suficiente.» Tarde o temprano, algún pedido se retrasará o será defectuoso, o un seminario no podrá empezar en la fecha prevista, y el cliente tendrá que afrontar las consecuencias. Quizá se vea usted en la necesidad de darle la mala noticia. Por ejemplo:

-Hola, señor Smith. Soy John Jones, de XYZ.

-Hola. ¿Cómo va el pedido?

-Bueno, el caso es que hay una mala noticia y me ha tocado a mi dársela.

-¡Oh, no! ¿Un retraso?

-Sí, me temo que sí. Cometimos un error y ahora nos hemos dado cuenta de que el mes que viene no podremos atender todos los pedidos. Deberé aplazar la fecha de entrega hasta el 5 de

marzo. No me satisface que haya ocurrido esto, ni tener que comunicárselo. ¿Qué podría hacer para facilitarle las cosas?

-No lo sé. Aquí están todos preparados. Voy a tener que decírselo.

-¿Quiere que le escriba una nota diciendo qué ha ocurrido exactamente, para que usted la distribuya?

-Bien.

-Puedo garantizarle la entrega para el 5 de marzo.

-Bien. ¿Puede hacerme un descuento para compensar las molestias?

-No estoy seguro. Quizá, pero antes tendría que hablarlo con mi director. ¿Quiere que vuelva a llamarle?

-De acuerdo.

-¿Puedo hacer algo más para suavizar el golpe?

-Supongo que una efigie del presidente de su empresa en tamaño natural para quemarla en el patio no entra dentro de lo posible, ¿verdad?

-No, lo siento.

-Muy bien, envíeme esa carta y recuerde lo del descuento,

-Así lo haré. Mañana mismo le daré una respuesta.

Atender los reclamos

Igualar su voz con la del cliente es muy importante cuando se dan malas noticias, y resulta esencial cuando hay que atender una queja. Una persona enojada tiende a hablar más deprisa y más fuerte que de costumbre. Iguala su voz, pero ligeramente por debajo del nivel de su interlocutor. Si iguala la voz con exactitud, el cliente puede creer que se muestra usted combativo, y todavía se enfadará más. Igualar la voz ligeramente por debajo da una sensación de urgencia e inquietud, y demuestra que se halla usted en sintonía.

«¿Ha vuelto a estropearse? ¡No puedo creerlo!» «Yo también estaría furioso. ¡Déme los detalles y encenderé unas cuantas hogueras!»

No se tome las protestas como algo personal. Únase al cliente en su realidad. No podrá influir en él si no se une antes a él.

Cuando hemos de tratar con una persona enojada, tenemos una tendencia natural a hablar con mayor suavidad y a intentar apaciguarla, pero eso pocas veces da resultado. Una voz suave, por lo general, aún irrita más a la otra persona, pues es posible que crea que no la toma usted en serio o que se muestra condescendiente. Una vez igualadas las voces, puede dirigir poco a

poco a su cliente hacia una actitud más racional y razonable. A continuación, fíjese el objetivo de averiguar qué ha ido mal y qué puede hacer para arreglarlo,

El teléfono

Puntos clave

- Para establecer sintonía por teléfono, iguale su voz con la del cliente: iguale la velocidad al hablar y el volumen de la voz iguale sus palabras y expresiones clave.
 - Fórmese una imagen mental del cliente.
 - Elimine de su mente el diálogo interior.
- Mantenga un buen estado emocional.
Tenga claro el propósito de la llamada.

EL CONTACTO INICIAL

- Iguale la voz.
- Dé su nombre y haga una breve descripción de lo que usted hace.
- Pregunte si es el momento adecuado para hablar

DURANTE LA CONVERSACIÓN

- Dirija la conversación haciendo preguntas.
 - Utilice tres puntos de vista diferentes:
el suyo propio
el del cliente
el punto de vista imparcial.
- Resuma regularmente y asegúrese de que ha comprendido bien lo dicho.

TERMINAR LA CONVERSACIÓN

- Utilice las palabras y el tono de voz para indicar que desea terminar.
- Desigule la voz del cliente.
- Concierte el siguiente paso.

EL SERVICIO AL CLIENTE

- Lleve un registro de las conversaciones.
- Establezca sintonía con las secretarías y trátelas como aliadas.
- Para atender las reclamaciones:
iguale la voz un poco por debajo del nivel de intensidad del cliente
suavice poco a poco la voz para que el cliente insatisfecho se calme también
recoja información para decidir qué debe hacer a continuación.

La sintonía. Construir relaciones

Hace pocos años se realizó un experimento. Un hombre abordaba a los transeúntes en el centro de Londres y les ofrecía un billete de diez libras a cambio de un billete de cinco. En buena lógica, era un negocio redondo para los transeúntes; sin embargo, la mayoría se negó a aceptar el billete de diez libras. ¿Por qué? Porque la oferta era demasiado buena para ser cierta. Los transeúntes no conocían a la persona que les ofrecía un beneficio de cinco libras a cambio de nada, y no le tenían confianza. Creían que sin duda debía tratarse de un truco, y que si aceptaban aparecería un presentador de Objetivo indiscreto oculto en las sombras. La mayoría de la gente tiende a rehusar una oferta ventajosa si no conoce a la persona que se la propone.

Así pues, en una reunión personal con el cliente, la primera habilidad de venta es la de construir una relación de confianza y sintonía. La sintonía es el terreno en el que crecen las demás habilidades. Es el principal ingrediente que le falta al Bazar Electrónico. Es la cualidad que garantiza el futuro de los vendedores sean cuales fueren los adelantos tecnológicos.

La sintonía cultural

La sintonía funciona en múltiples niveles, y el primero es el cultural. Si vende usted a escala internacional, procure conocer la cultura de cada país. Por ejemplo, mientras que los británicos valoran el humor y lo utilizan en las conversaciones de negocios, en muchos países europeos hacer una broma en una reunión se consideraría una estupidez.

Del mismo modo, también las grandes empresas tienen su propia cultura, y es necesario conocerla si se quiere tener éxito en ellas.

Además está la imagen cultural. Ya hemos dicho que en nuestra cultura los vendedores en general no tienen muy buena imagen. Este libro pretende empezar a corregir tal situación. Los médicos, en cambio, como miembros de una profesión sumamente respetada, no necesitan grandes habilidades de sintonía para ganarse la confianza del público.

La seguridad

Mientras no inicie usted una discusión acalorada sobre temas controvertidos como la religión o la política, es muy difícil que represente una amenaza personal para el cliente. Su producto, en cambio, puede representarla. Cuando se hace una venta importante, es posible que se desestabilicen intereses creados. Lo irónico es que cuanto mejor sea su producto, mayor será la amenaza. Una compra representa un cambio, y mucha gente se siente amenazada por el cambio.

Una manera de minimizar el cambio consiste en imponerle unos límites precisos; hacer una prueba en un departamento, por ejemplo. Otra manera sería insistir en que su producto o servicio permite que los clientes hagan lo que han hecho siempre, sólo que mejor. Puede que un nuevo sistema informático sea completamente distinto del que ya había, pero hace el mismo trabajo y más deprisa.

La formación y el asesoramiento venden un mejor rendimiento del personal, del departamento y de la empresa. Ponga de relieve lo que permanecerá igual, además de lo que

va a cambiar. Mientras que a algunas personas les gusta el cambio radical y a otras que todo siga como siempre, la mayoría de la gente se siente cómoda en un punto intermedio.

La sintonía personal

La sintonía personal consiste en generar confianza mutua en un encuentro cara a cara. Las personas nos comunicamos con los demás e influimos en ellos por medio de tres canales principales: el lenguaje corporal, el tono de voz y las palabras que usamos.

La sintonía se establece y se mantiene igualando estos tres aspectos. A la gente le gustan las personas que son como ellos mismos. Crear una relación de confianza y credibilidad mediante la igualación del lenguaje corporal es una habilidad natural que puede perfeccionarse, y la practican los mejores comunicadores de cada profesión. En la venta, la dirección, la medicina o la enseñanza, crear sintonía por medio de la igualación es una pauta constante de los mejores profesionales.

El lenguaje corporal

La apariencia

El primer aspecto perceptible del lenguaje corporal es la ropa y la apariencia. Vestir de manera que se sea aceptado en una cultura empresarial es una manera de igualar esa cultura. Nos formamos una impresión de las demás personas en muy poco tiempo, en menos de diez segundos, y esas primeras impresiones se basan casi por completo en la ropa y la apariencia. Nadie es consciente con exactitud de qué juicios y prejuicios personales se aplican en esos primeros instantes. Algunas personas hacen juicios tan rápidos y estrictos que sólo un varón de raza blanca y edad madura, con el cabello corto y vestido con traje y zapatos caros merece su plena aprobación. Puede que esta clase de ejecutivo, metido en una camisa de fuerza de su propia creación, no sea consciente de que se ha impuesto esas anteojeras.

No deje que la costumbre le dicte su manera de vestir y de arreglarse; sea inteligente y adáptese a la cultura en la que quiere introducirse. Combine el estilo de la cultura en la que vende con su estilo y sus preferencias personales. Su aspecto comunica lo que siente usted acerca de sí mismo. Si usted se acepta, será más fácil que los demás también lo acepten. Si, a pesar de todo, es rechazado de un modo prematuro e injusto, recuerde que el problema no está en usted; tal vez el mundo de la otra persona sea demasiado estrecho para darle cabida.

La postura y los movimientos

La segunda manera en que establecemos sintonía es igualando la postura y los movimientos. La próxima vez que se encuentre en una reunión donde haya gente hablando, mire a su alrededor y trate de averiguar quiénes se entienden bien y quiénes no. Una manera intuitiva de saberlo es observar en qué medida igualan su lenguaje corporal.

La igualación del lenguaje corporal tiene algunos aspectos obvios: si el cliente se sienta, también lo hacemos nosotros; si está de pie, nos sentimos más cómodos también de pie. Si la otra persona gesticula mucho, quizá nos cueste un esfuerzo permanecer quietos. Se puede igualar la postura general. Se pueden igualar las inclinaciones de cabeza y los cambios de apoyo de un pie a otro.

Procurar mucho contacto visual no contribuye forzosamente a crear sintonía. Empiece con el mismo nivel de contacto visual que el cliente, el nivel que a él le resulte cómodo.

Limite la igualación del lenguaje corporal a la postura general, a la velocidad de gesticulación y al nivel de contacto visual. Iguale a lo largo del tiempo, no simultáneamente. También puede practicar la igualación cruzada, que consiste en igualar con una parte del cuerpo distinta; por ejemplo, si el cliente balancea la pierna, no haga lo mismo, pero procure mover la mano al mismo ritmo.

Recuerde que igualar no es imitar. La imitación es una copia exacta y evidente del comportamiento de la otra persona, y su efecto será el contrario del que pretendía alcanzar.

Parte del lenguaje corporal se manifiesta en la manera en que utilizamos el espacio. Todos necesitamos un espacio personal a nuestro alrededor y nos sentimos incómodos si es invadido sin permiso. En la cultura europea, ese espacio se extiende hasta unos 45 centímetros del cuerpo cuando estamos de pie; si atraviesa usted esa barrera, la otra persona se apartará imperceptiblemente. Téngalo en cuenta.

Si se está negociando con un cliente, conviene situarse junto a él para contemplar las cuestiones de un modo más cooperativo e imparcial. Anote las cuestiones por resolver en un tablón situado al otro lado de la sala, acerquese, siéntese junto al cliente y pregunte: «¿Cómo podemos resolver esto?».

Igualar da resultado: utilícelo bien

Igualar el lenguaje corporal es como crear una danza. Cada miembro de la pareja no copia con exactitud los movimientos del otro, sino que intenta que sean complementarios. Un buen ejemplo de ello es la igualación cruzada, que consiste en igualar el lenguaje corporal de la otra persona con un tipo de movimiento distinto.

Por ejemplo, en vez de cruzar las piernas cuando lo haga el cliente, puede usted cruzar los brazos. Otro ejemplo podría ser mover la mano al compás del habla de la otra persona. Igualar el lenguaje corporal es una expresión de interés que los seres humanos manifestamos de un modo natural. Es una manera, muy poderosa, de crear sintonía. Cuando empiece a experimentar con estos conceptos, es posible que se sienta usted violento; eso se debe a que comienza a ser consciente de algo que ya hacía antes sin darse cuenta, sólo que ahora tiene más opciones respecto a cuándo y en qué medida lo hace. Como anudarse los cordones de los zapatos, el resultado es mejor cuando se hace sin pensar.

Dos palabras de advertencia. En primer lugar, empiece a practicar en situaciones seguras, con parientes, amigos y colegas, antes de igualar de un modo consciente con los clientes. En segundo lugar, la creación de sintonía, en la que igualar el lenguaje corporal es sólo un aspecto, surge de un sincero interés en el cliente y del deseo de conocerlo. Igualar el lenguaje corporal le resultará incómodo y parecerá falso si lo hace como una técnica para influir en clientes que no le interesan y con los que en realidad no quiere hablar. La impresión que producirá, a usted y a los demás, será de algo ficticio y forzado. La sintonía no es una técnica de venta para «hacer» clientes; es una manera poderosa de introducirse en su mundo y llegar a conocerlos mejor.

¿Qué significa el lenguaje corporal?

En general, no significa nada por sí mismo. Los gestos y movimientos de un cliente en particular tienen un significado concreto que no es posible conocer por adelantado. Algunas escuelas de pensamiento sugieren que ciertas posturas o ciertos gestos tienen siempre un mismo significado. Por ejemplo, hemos leído que cuando un cliente cruza los brazos es que no está interesado, si echa el cuerpo hacia atrás es que se retira, si se frota un lado de la nariz es que miente, etcétera. Eso no es cierto. No es realista afirmar que un gesto significa siempre lo mismo sin tener en cuenta quién lo hace. Tiene usted que observar qué hace cada cliente. Es posible que una persona en particular incline el cuerpo hacia delante cuando se sienta interesada; cuando se lo haya visto hacer dos o tres veces, puede suponer que existe una relación entre ambas cosas. Otro cliente quizás eche el cuerpo hacia atrás cuando se muestre interesado. Puede que un tercero, en efecto, se frote la nariz cuando miente, y un cuarto puede que lo haga porque tiene alergia y le pica. Las palabras que usa la gente y los gestos que hace son individuales y personales. En PNL, descubrir el significado de gestos específicos en personas determinadas se llama calibrar, y exige una cuidadosa atención, no aprenderse de memoria una lista de definiciones inmutables.

El habla

El tono de voz

El tono de voz es el segundo canal de comunicación en orden de importancia. Ya hemos hablado de igualar el tono de voz para establecer sintonía por teléfono. Igualar la velocidad al hablar y el volumen de la voz del cliente funciona igual de bien en los encuentros cara a cara.

Compartir y dirigir

Igualar es un ejemplo de lo que en PNL se llama compartir o acompañar. Compartir es unirse a la otra persona en su mundo, valorar su punto de vista. Igualar el lenguaje corporal y el tono de voz es compartir en un plano no verbal. Compartir es como ir andando con otra persona a la misma velocidad mientras se habla con ella. Quedarse atrás o adelantarse demasiado interrumpe la conversación.

En la venta es usted quien toma la iniciativa, de modo que le corresponde a usted acompañar al cliente. Una vez esté compartiendo con él, puede disminuir o aumentar ligeramente el ritmo y, si tienen una buena sintonía, el cliente le seguirá. Eso se llama dirigir.

Un ejemplo que ya hemos visto antes sería igualar la voz de un cliente enojado, en un nivel un poco inferior, para suavizar después nuestro tono de voz. Si existe sintonía, el cliente le seguirá a un estado más razonable. De la misma manera, cuando le demuestra usted a un cliente que ha escuchado y tomado en cuenta lo que él le ha dicho, utilizando sus propias palabras al resumir la situación para comprobar que se entienden, el cliente se mostrará más dispuesto a atender sus razones. Que comprenda su punto de vista, empero, no quiere decir que deba estar de acuerdo con él.

Siempre que no sepa qué hacer en una reunión de venta, dedique su atención a compartir el lenguaje corporal y la voz del cliente. Deje que él dirija durante unos instantes. Cuando sepa adonde va, sabrá usted qué decir.

Las palabras

Las palabras son importantes, pero no tanto como creemos. Se han realizado estudios que demuestran que las personas tienden a oír aproximadamente un 50 por ciento de lo que les dicen, y sólo retienen un 10 por ciento de lo que oyen. Así pues, en realidad oyen y retienen un 5 por ciento de sus palabras. Por eso en este libro prestamos menos atención a los guiones preparados que la mayoría de los libros sobre la venta. Más importante que las palabras en sí es la manera en que uno las pronuncia y lo que hace mientras las pronuncia.

Si su cliente sólo recordará una parte tan pequeña de lo que le diga, decida usted mismo por adelantado qué quiere que recuerde. Ponga por escrito los datos esenciales.

Tendemos a recordar mejor lo que ocurre al principio y al final de las reuniones, así que conviene exponer los mensajes importantes en esos momentos. Utilice la voz para subrayar lo que quiere que el cliente recuerde. Márquelo también con un gesto, para reforzar el mensaje. Hágalo con firmeza y utilice el mismo gesto para remarcar el punto cada vez que lo repita. Y eso nos conduce al siguiente punto...

Escuchar y recapitular

Ya hemos hablado de la recapitulación: utilizar las mismas palabras clave que el cliente en el curso de la conversación. Ahora vamos a extendernos más, puesto que se trata de una habilidad importante.

En primer lugar, la recapitulación proporciona al cliente prueba audible de que usted le escucha, y saber que le escucha construye sintonía. ¿Cómo distinguir las palabras clave? El interlocutor las subrayará con la voz. Y quizá las marque con un gesto. Lo mismo que estará haciendo usted, pero sin ser consciente de ello. Escuche esas palabras. Escuche cómo expresa exactamente lo que quiere y lo que necesita. Escuche qué es importante para él. Cuando recapitule, señale las palabras de la misma manera que el cliente.

Algunos vendedores comprueban lo que ha dicho el cliente parafraseando sus palabras. Pero las palabras significan cosas distintas para cada persona y, al parafrasearlas, les atribuye significado que tienen para usted. Puede darse el caso de que utilice una palabra que, si bien para usted tiene idéntico significado, para el cliente no quiera decir lo mismo. Por lo general parafrasear equivale a distorsionar.

Por ejemplo:

Cliente: «Quiero que este seminario motive y capacite a asistentes. Tendremos que concretar cómo conseguirlo... Quiero que puedan llevarse materiales del curso, así que habrá que estudiar cómo se distribuyen... y creo que los grupos de discusión libre son muy útiles en esta clase de formación. En el último seminario que tuvimos no los había, y creo que la formación salió perdiendo».

Vendedor: «Bien. Haremos un curso con mucha fuerza e inspiración. Repartiremos apuntes de todo el contenido... y nos aseguraremos de que incluya sesiones de brainstorming».

Cliente: «No. Eso no es en absoluto lo que quiero».

Una recapitulación consistiría en lo siguiente:

Vendedor: «Bien. Entiendo que quiere que este seminario motive y capacite a los asistentes. Quiere que puedan llevarse los materiales del curso... y que participen en grupos de discusión libre».

Cliente: «Exactamente».

La recapitulación contribuye a establecer sintonía y acuerdo. Nunca dé por sentado que ha comprendido lo que quiere decir el cliente. Él vive en otro mundo.

Una vez tenga las palabras clave, debe traducirlas en palabras y acciones que usted pueda comprender. En nuestro ejemplo, el vendedor seguiría haciendo preguntas como:

«¿Puede darme una idea o un ejemplo de un curso que motive y capacite a los asistentes?»
«¿Cómo evaluaría usted si cumple estas condiciones?»

Estas preguntas empiezan a desentrañar las palabras clave «motivar» y «capacitar», a fin de que pueda usted compartir la comprensión y los criterios del cliente. Después, habría que pasar a los «materiales del curso» y a la «discusión libre»:

«¿Qué materiales del curso tenía usted en mente?» (Es posible que el cliente no haya pensado ni por asomo en unos apuntes.)

«Hábleme de los grupos de discusión libre que complementarán las sesiones. ¿Cómo funcionarían?»

Recapitular ofrece muchos beneficios:

- Verificar el acuerdo. La recapitulación establece puntos de acuerdo con el cliente.
- Establecer y manifestar sintonía. Las palabras clave del cliente describen lo que es importante para él, de modo que al repetirlas reconoce su importancia y demuestra que ha escuchado con atención.
- Sacar a la luz y reducir los malentendidos. Al recapitular, descubrirá puntos en los que no está seguro. De esta manera, podrá hacer preguntas para aclarar su significado. A veces, al recapitular, es posible que el cliente diga: «Bueno, sí..., pero pensándolo bien no es eso exactamente lo que quiero». Es decir, también permite al cliente aclarar conceptos.
- Hacer que avance la reunión. La recapitulación es como la puntuación de una frase. Marca una pausa, una revisión, antes de seguir adelante.

Palabras que evitar

Pero . -i

«Pero» es una palabra que descalifica la parte de la frase que la precede. Por ejemplo:

«Dice usted que es caro, pero tenga en cuenta los beneficios que ofrece el producto...»
«Ya veo que les va bien, pero puedo enseñarles la manera de que les vaya aún mejor...»
La sintonía.

«Sé que está usted muy ocupado, pero estoy seguro de que le interesará conocer este producto...»

Sustituir «pero» por «y» mantiene el vínculo y no cancela, descalifica ni arroja dudas sobre la primera parte de la frase. Casi siempre se puede formular la oración de una manera más positiva.

Así: «Ya sé que la entrega inmediata es importante, pero no podemos servírselo hasta el viernes», se convierte en: «Ya sé que la entrega inmediata es importante, y puedo garantizarle que lo recibirá el viernes».

En cuanto oyen la palabra «pero», muchas personas dejan de escuchar lo que viene a continuación, porque están demasiado ocupadas pensando en qué van a responder.

Intentar

Intente evitar la palabra «intentar». Inténtelo con todas sus fuerzas. Advierta que la palabra «intentar» implica dificultad, incluso imposibilidad. Cuanto más lo intente, más difícil resultará ser. Si le pide a alguien que le haga un favor, y le contesta: «Lo intentaré», ¿cree usted que lo hará o no? La venta consiste en abrir posibilidades, no en sugerir problemas.

Haga esta prueba: deje la pluma en el suelo e intente recogerla. No le está permitido recogerla de hecho, porque entonces ya no lo intentaría, lo habría logrado.

Mejor que responder a las peticiones con un «Lo intentaré», diga abiertamente «sí» o «no», o «quizás». El Principio de Peter afirma que todo lo que pueda ir mal irá mal, si uno espera el tiempo suficiente, así que téngalo en cuenta. Comente los problemas.

Expresiones negativas

A menudo los clientes le dirán lo que no quieren:
«No quiero una alfombra como la última, que no duró ni un año.»
«No quiero que me tengan esperando la entrega.»

Esto puede ser útil, porque expresa lo que el cliente considera importante evitar. Le proporciona la parte negativa del problema, aquello de lo que el cliente quiere «alejarse», aunque eso sólo sea la mitad de la historia. Todavía tiene que averiguar qué es lo que quiere a cambio, la otra mitad. Pregúntele qué clase de alfombra desea, y para cuándo exactamente quiere la entrega.

Cuando sea usted el que habla, es mejor que evite las expresiones negativas. Por ejemplo, está la clásica frase: «No quiero poner dificultades». Nada más oírla, se sabe que a continuación vendrá un «pero...» y después una dificultad. Negarlo por adelantado sólo consigue que resulte más evidente. Vale más decir: «Aquí preveo una posible dificultad en la que usted podría ayudarme».

Piense en este ejemplo: «No se preocupe por la entrega, no existe ningún motivo que nos impida servirle el pedido la semana que viene».

Esto, de hecho, es una invitación a preocuparse; el cliente empezará a imaginarse posibles razones para que se retrase la entrega.

En realidad, las frases expresadas de un modo negativo actúan como órdenes en un nivel más profundo. Decir: «No se preocupe» es una instrucción para advertir problemas, preocuparse o hacer justo aquello que le piden que no haga.

Si le pido que no piense en sus principales competidores, ¿qué sucede? Tiene que pensar en ellos para estar en condiciones de entender la frase. ¿Cómo no se piensa en algo? Sólo pensando en otra cosa. Así que piense en su mejor cliente. Construya sus frases de un modo positivo. «Tenga la seguridad...» es mejor que: «No se preocupe».

No queremos pensar en todas las cosas que podrían salir mal en la venta si no dejara usted de utilizar frases negativas.

¿Ha entendido la última frase?

Las frases negativas también pueden resultar confusas, ¿no es cierto?

La sintonía

Puntos clave

- La primera habilidad de venta es construir una relación de confianza y sintonía con el cliente.
- Existen tres niveles de sintonía:

El cultural. La imagen de los vendedores en general.

El de la seguridad. Ante una persona que se siente amenazada por el vendedor o por su producto.

El personal. Consiste en establecer confianza e influencia mutuas en una reunión cara a cara.

- Establezca y mantenga la sintonía igualando:
el lenguaje corporal: vista de una manera adecuada, iguale la postura general, la cantidad y la velocidad de los gestos y el nivel de contacto visual.

el habla:

iguale el tono de voz

señale los puntos importantes

recapitule utilizando las mismas palabras clave que el cliente

sustituya «pero» por «y»

evite el verbo «intentar»

construya las frases de un modo positivo.

- Practique la acción de igualar en situaciones seguras.
- Conviértala en una expresión de sincero interés.
- Igualar es un ejemplo de compartir: unirse a la otra persona en su mundo.

Hable el lenguaje del cliente

Establecer sintonía es el primer paso en la venta. Crear una conexión con el cliente en la que ambos se hallen abiertos a in-fluirse mutuamente. ¿Y una vez establecida la sintonía? ¿Qué ocurre entonces?

Se trata de identificar qué quiere el cliente y qué es importante para él, porque usted pretende responder a la necesidad, las prioridades y los criterios de compra del cliente con el producto y los criterios de su empresa. Para averiguar si existe tal correspondencia, necesita saber qué piensa el cliente y cómo piensa.

¿De qué manera puede averiguar qué y cómo piensa alguien? ¿Acaso no está encerrada esa información en la cabeza de la gente? No obstante, si escucha, las palabras del cliente le comunicarán no sólo lo que piensa, sino también cómo piensa. Y cuando usted sepa cómo piensa, podrá darle explicaciones y discutir sus necesidades y el producto de la manera más adecuada para que él lo entienda. Ya hemos dicho que las mismas palabras significan cosas distintas para cada persona; este capítulo le proporcionará una comprensión de la mente del cliente a fin de que pueda elegir las palabras más apropiadas para él, las palabras que le harán responder.

Las maneras de pensar

Piense en la última entrevista que le proporcionó una venta.

Tómese unos instantes para recordarla, de modo que pueda describírsela a sí mismo... ¿Qué hizo usted? ¿Cómo lo ha recordado? Puede que visualizando la escena y al cliente. También es posible que haya vuelto a oír los sonidos y voces en su mente. Seguramente el resultado hizo que se sintiera bien, y es posible que haya reflexionado sobre ello. Recibimos información del mundo por medio de nuestros cinco sentidos: la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. Después, la re-experimentamos, es decir, nos *re-presentamos* partes de esa información a nosotros mismos en el proceso de pensar.

La PNL toma los cinco sentidos -visual, auditivo, cinestésico (sensación), olfativo y gustativo-, que llamaremos sistemas representativos, y examina cómo los usamos interiormente para pensar. Pero no todos lo hacemos de la misma manera. Algunas personas son más conscientes de las imágenes internas que se forman en su sistema visual; otras hablan mucho con ellas mismas y utilizan más el sistema auditivo, y hay mucha gente que es consciente sobre todo de sus sentimientos y sensaciones corporales (el sistema cinestésico).

Como ya hemos mencionado, nuestra manera de pensar se refleja en lo que decimos. Las personas que piensan en imágenes usan palabras como «ver», «perspectiva», «mirar», «brillante», «visión» y «escena», y es probable que utilicen frases como: «Me alegro de que lo veamos de la misma manera», o: «Eso es demasiado vago, necesito verlo más claro».

- La persona que piensa en sonidos u oye una voz interior utilizará palabras como «diga», «preguntar», «hablar», «expresar» o «sintonizar». Es probable que emplee frases como: «Lo oigo muy bien». Esta persona «hablará las cosas a fondo» o «escuchará sus propuestas», y es posible que diga: «Parece una buena idea, pero algo me dice que no va a funcionar».

La persona que piensa sobre todo en sensaciones usa palabras como «tocar», «mover», «coger», «sentir», «suave», «firme» o «equilibrio». Es probable que utilice expresiones

como: «He estado sopesando la idea», o: «Es un cliente sólido». Suele «tocar» los temas o «dar un empujón» a los proyectos «atascados».

En PNL, estas palabras que hacen referencia a alguno de los sentidos reciben el nombre de predicados.

También hay muchas palabras de uso común que no se refieren a ningún sentido en particular. Palabras como «probar», «averiguar», «permitir», «pensar», «planificar», «conocer», «motivar» o «creer» no se asocian con la visión, la audición ni la sensación.

Escuchar - responder - utilizar

Ahora que sabe qué debe escuchar, el paso siguiente es oír lo que dicen sus clientes y advertir cuándo utilizan palabras relativas a los sentidos. En cuestión de pocos días, empezará usted a verlas, oír las y captarlas con mayor facilidad. A partir de ahí, puede empezar a igualarlas en sus respuestas.

Aunque todos utilizamos constantemente distintas maneras de pensar, cuando preste atención a los predicados que utiliza cada persona es probable que descubra que algunas tienden a utilizar más expresiones basadas en la vista; otras, expresiones basadas en el tacto o la sensación, mientras que las hay que suelen utilizar expresiones auditivas. Cuando sepa cuál es el sistema de representación que alguien utiliza, puede empezar a expresarse usted también en términos de ese sistema, porque a las personas les gusta la gente que piensa como ellas.

Haga esta prueba. Recomiéndele una película a un amigo o colega de las tres maneras siguientes, para averiguar cuál resulta más persuasiva.

Primera: «Es una película muy buena. La fotografía es brillante. Te permite ver a la perfección la psicología de los personajes. Las imágenes son memorables, y me encantaría volver a verla».

Segunda: «¡Qué fuerte es esta película! Tiene una trama poderosa que se apodera de tu atención. Se captan perfectamente los sentimientos de los personajes. Te recomiendo que vayas a verla; es sensacional. Te quedarás pegado a la pantalla».

Tercera: «Tengo que hablarte de esta película. Los diálogos son maravillosos, y la banda sonora excepcional. La psicología de los personajes suena muy creíble. Me gustan las películas que cuentan una buena historia».

La primera descripción es visual, la segunda, cinestésica, y la tercera, auditiva. Se trata de ejemplos exagerados, que permiten ver, oír y sentir con facilidad cómo se puede decir lo mismo de distintas maneras. El mensaje es el mismo, pero puede que un amigo no se sienta motivado para ver la primera película y, en cambio, tenga ganas de ver la segunda. Recuerde, sin embargo, que se trata de la misma película. Piense cómo podría influir esto en su manera de describir su producto.

Para averiguar cuál es su manera preferida de pensar y expresarse, hable sobre su trabajo durante unos cinco minutos y grábese en cinta magnetofónica, sin estar pendiente de lo que dice. Después, escuche la grabación y fíjese en los distintos tipos de palabras. Compruebe si en su lenguaje predomina una, o quizá dos, de las distintas maneras de pensar.

Entonces quizá compruebe que, si tiende a pensar en imágenes, establecerá buena sintonía y probablemente obtendrá mejores resultados con los clientes que también piensan en imágenes, mientras que es posible que obtenga resultados más pobres con los clientes que piensan en sensaciones. Ahí tiene con qué alimentar sus eflexiones..., para usar una frase gustativa.

Los términos técnicos y la jerga

Utilizar el lenguaje del cliente contribuye a crear sintonía y traduce las características y los beneficios del producto al sistema de representación que a él le resulta más cómodo. Cuando actúe así, utilice la terminología técnica del cliente, si la tiene. Cada profesión y cada industria tienen su jerga, con expresiones que concentran mucho significado en pocas palabras. Utilizar la jerga no tiene por fin impresionar al cliente ni aparentar que se conoce el significado de las palabras; de lo que se trata es de usar su vocabulario para igualar su manera de pensar. Pregunte qué significan las palabras si no las conoce de antemano, escuche la definición del cliente y, después, utilícelas cuando se sienta lo bastante seguro. Y evite su propia jerga de vendedor.

El pensamiento y la velocidad al hablar

Las palabras son una de las maneras en que se expresan los distintos modos de pensar, y hay otras. Imagínese pensar en imágenes. Las imágenes se presentan con rapidez e incluyen mucha información al mismo tiempo. La gente que piensa sobre todo en imágenes, como quizá sea su caso, tiende a hablar deprisa para seguir el ritmo de las imágenes. Pensar en sensaciones suele ser más lento, porque las sensaciones requieren tiempo.

Así pues, cuando un pensador visual habla con un pensador en sensaciones puede producirse un despareamiento desastroso. El pensador visual hablará deprisa, diciendo cosas como: «Observe esta propuesta. He esbozado unas cuantas ideas que ponen su problema en perspectiva».

La otra persona, mientras tanto, hablará más despacio y dirá cosas como: «No me siento del todo a gusto con este plan. Tengo la sensación de que aún hay huecos. No nos aferremos tan rápidamente a la solución más fácil».

En cuanto se educa el oído para el diálogo, su valor resulta evidente. No se trata tanto de lo que dice la gente, aunque eso también es importante, por supuesto, como de la manera en que lo dice.

Figuras de lenguaje

Puesto que las personas pensamos de distintas maneras, como hemos visto, cada una utilizará expresiones distintas que usted puede igualar.

También es posible construir las propias frases en el mismo sistema representativo. He aquí algunos ejemplos:

Visual:

«Ya veo a qué se refiere.»

«Déjeme arrojar algo de luz sobre este tema.»

«Sin una sombra de duda.»
«El futuro se presenta brillante.»
«Vamos a enfocar el problema con claridad.»

Auditivo:

«Eso me suena de algo.»
«Estoy escuchándole.»
«Por así decir.»
«Nunca había oído algo así.»
«No puedo oír ni mis pensamientos.»

Cinestésico:

«Estaremos en contacto.»
«Esto hay que pulirlo más.»
«No consigo asirlo.»
«La propuesta tiene uñábase sólida.»
«He cogido los puntos principales.»

Suponga que un cliente le dice: «Preveo dificultades. ¿Puede usted mostrarme una solución al problema?».

Una buena respuesta sería: «Desde luego; permita que esboce algunas posibilidades, a ver cuál le parece más clara».

A continuación, puede usted esbozar literalmente algunas de las opciones en una hoja de papel o en la pizarra, si está haciendo una presentación.

Una respuesta del tipo: «Desde luego; permítame poner sobre la mesa algunas posibilidades, para que pueda barajar las opciones disponibles» no igualaría la manera en que el cliente expresó sus reservas, puesto que utiliza palabras de sensación y de acción que no concuerdan con el pensamiento visual del cliente.

Otro cliente podría haber dicho: «Algo me dice que habrá dificultades. No acaba de sonarme bien la idea».

Parece que esté oyendo los problemas.

Su respuesta: «Intentemos afinar más la propuesta. Aún queda mucho por hablar del tema».

Y a continuación, hable del tema, no use dibujos.

Un tercer cliente: «Tengo la sensación de que aquí tropezamos con un obstáculo. ¿Cómo podemos esquivarlo?».

Por tanto: «Vamos a analizar paso a paso la mejor manera de seguir adelante».

Naturalmente, todavía tendrá que resolver la objeción, pero le dará a entender al cliente que comprende su manera de pensar.

Las metáforas

Podemos ampliar la idea de igualar las palabras y las figuras de lenguaje sirviéndonos también de relatos y analogías relacionados con los intereses y el trabajo del cliente.

Por ejemplo, el asesor financiero de un atleta podría describir las distintas posibilidades de inversión en términos de distintas modalidades deportivas, en algunas de las cuales prima la resistencia, por su mayor duración, mientras que en otras es más importante la velocidad, aunque no pueda sostenerse durante tanto tiempo. En el caso de un músico, sería cuestión de armonizar las distintas partes de su vida. La PNL utiliza el término «metáfora» para referirse a cualquier ejemplo o figura de lenguaje que implique una comparación. Las metáforas pueden ilustrar un tema y hacerlo memorable, como si lleváramos a alguien a contemplar una puesta de sol en el horizonte para hablar del futuro.

Si yo fuese albañil y quisiera enseñarle a alguien cómo se construye una pared, podría mostrarle cómo se pone un ladrillo. Si fuese un padre que desea encauzar el comportamiento de un niño, lo mejor que podría hacer sería comportarme tal como deseo que él se comporte. Si fuese oficial del ejército y quisiera lanzar a mis hombres contra el enemigo, lo mejor sería encabezar yo mismo la carga. Veamos a continuación algunos ejemplos más.

Hace poco estuve hablando con el gerente de una empresa que tenía graves problemas con su junta directiva. Los jefes de departamento estaban mucho más preocupados por sus objetivos personales que por los de la compañía, y dedicaban gran parte de su tiempo a intrigar, a hacerse quedar mal unos a otros y a minar la autoridad de los demás. La tarea de dirigir la empresa quedaba en un lugar secundario.

Le comenté al gerente: «Me viene a la cabeza la imagen de Charlton Heston en Ben Hur. Está usted conduciendo la cuadriga y luchando por ganar la carrera, pero sus caballos tiran en distintas direcciones y está a punto de perder».

«Eso es», dijo el gerente con cierto alivio, porque no sólo le había demostrado que comprendía su problema, y por tanto lo compartía, sino que también había conseguido expresar con claridad su experiencia y sus sensaciones.

Otro ejemplo se refiere a una empresa de suministros de oficina que estaba perdiendo clientes a consecuencia de los constantes errores y retrasos en las entregas. El departamento de ventas era excelente, pero empezaba a caer en el desánimo debido a la incapacidad de la empresa para conservar a los clientes. Los productos eran de primera calidad.

«Entonces -le dije a la directora gerente-, las entregas son como agujeros en un barril que impiden que llegue a llenarse.»

«Sí, así es. ¿Puede ayudarme a tapar esos agujeros?», respondió.

En otra ocasión estuve hablando con alguien que había abierto varias agencias de la propiedad inmobiliaria y había contratado, a un elevado coste, a los mejores agentes de otras empresas, sólo para descubrir que su rendimiento no era el esperado.

«Es usted semejante al presidente de un club de fútbol que tiene dinero para invertir -le dije-. Ha contratado a los mejores jugadores, pero ¿dónde está el capitán que saque de ellos lo mejor que llevan dentro? ¿Dónde están las sesiones de entrenamiento? ¿Quién va a decirles qué estilo de juego deben practicar?»

El hombre asintió como un entendido y entre los dos elaboramos un plan que condujo a la contratación de un director de ventas que estableció los criterios de la empresa y un programa de formación.

Los beneficios tangibles e intangibles

Los productos suelen ser tangibles. Un coche se puede tocar, y puede uno sentarse en su interior y conducirlo. Un fax es un aparato capaz de enviar y recibir mensajes que pueden ser leídos. Sin embargo, en algunos casos los beneficios que proporciona el producto son menos tangibles. Aunque se comprendan las ventajas generales que se derivan de él, los beneficios específicos para el cliente individual quizá no sean tan fáciles de definir.

Imaginemos que soy un escritor que mecanografía sus obras. Lo peor de mi estado actual o de mi estado problema es que mi trabajo necesita muchas revisiones y correcciones, y eso implica que hay que volver a mecanografiar todo el texto. Las consecuencias son que dedico a mi trabajo más tiempo del necesario, me cuesta cumplir los plazos de entrega y debo rechazar otros encargos. Una demostración de un ordenador para tratamiento de textos constituiría un poderoso argumento de venta por derecho propio. Sin embargo, imaginemos al vendedor diciendo: «Este ordenador permite realizar correcciones sobre el texto existente e imprimir después el documento revisado sin necesidad de volver a escribir los fragmentos que no han sufrido modificaciones. Para usted, eso significa que no habrá más pérdidas de tiempo, plazos de entrega incumplidos ni encargos que tenga que rechazar».

Es un argumento poderoso que ha demostrado ser cierto, y el dinero gastado en el ordenador estará bien invertido. Sin embargo, regresemos a los primeros tiempos de los ordenadores personales, cuando sus ventajas aún estaban por demostrar y su precio, en comparación con el de otro material de oficina, era mucho más alto que en la actualidad. El vendedor podría añadir a su descripción de los beneficios: «Sería usted como un albañil que, al descubrir que se le inclina la pared, la arreglara pasándole la mano por encima para enderezarla, sin tener que derribarla para volver a empezar». Esta metáfora transmite bien la facilidad de «lo nuevo» en comparación con el esfuerzo de «lo viejo» y resume las ventajas.

A algunas empresas, la formación y el desarrollo del personal les parece un «gasto» del que se puede prescindir. Esto es así porque, con frecuencia, los resultados y los beneficios del dinero invertido en formar al personal son difíciles de medir y cuantificar con precisión. El coste de la formación puede ser alto, pero el de la ignorancia aún suele serlo más. ¿Cómo se puede transmitir esta idea?

En Canadá se celebró un campeonato mundial de leñadores. Los dos finalistas eran acérrimos enemigos. A cada uno se le adjudicó una zona igual de bosque y empezaron a talar al mismo tiempo. Al cabo de una hora, el leñador Joe oyó que el leñador Fred dejaba de cortar. Así pues, se puso a talar con mayor energía para aprovechar aquella pausa de su competidor. Transcurridos diez minutos, Fred empezó de nuevo.

Durante las cinco horas que duró la competición, Fred hizo una 'pausa cada hora. Joe, lógicamente, creía que había ganado, y con una apreciable diferencia; después de todo, él mismo había oído que Fred descansaba diez minutos cada hora. Para su gran sorpresa, cuando se realizó el recuento final quedó claro que Joe había perdido. Despechado y desilusionado, fue en busca de Fred para pedirle una explicación, y le preguntó cómo se las había arreglado para talar tantos árboles y, además, detenerse a descansar cada hora.

«No descansaba -le contestó Fred-. Sólo estaba afilando el hacha.»

Hable el lenguaje del cliente

Puntos clave

- El pensamiento es una combinación de:
imágenes internas (sistema de representación visual), sonidos internos (sistema de representación auditivo), sensaciones internas (sistema de representación "cinestésico").
- Elegimos nuestras palabras y expresiones de acuerdo con nuestra manera de pensar.
- Utilice palabras y frases que se correspondan con la manera de pensar del cliente para mejorar la sintonía y responder con más eficacia.
- Utilice metáforas elaboradas y figuras de lenguaje relacionadas con los intereses del cliente.

Valores, reglas y estrategias de decisión

¿Qué quiere el cliente?

Detrás de cada necesidad hay un problema presente y un futuro mejor. Los contratiempos presentes suelen ser más apremiantes que el deseo de un futuro mejor por la sencilla razón de que existen aquí y ahora. Así pues, cuando un cliente se sienta razonablemente feliz en el presente y se concentre más en moverse hacia un futuro mejor, dirija su atención hacia lo que está mal ahora. Desarrolle su insatisfacción con el presente. Para que haya movimiento es preciso un tirón o un empujón, pero lo que funciona mejor son las dos cosas a la vez. Para explorar futuros, haga preguntas como:

«¿Qué representará resolver este problema?»

«¿Qué tendrá usted entonces que no tenga ahora?»

Para concentrarse en la insatisfacción presente, haga preguntas como:

«¿Cuáles son las consecuencias para su negocio si la situación actual no se corrige?»

Para concentrarse al mismo tiempo en los problemas y las soluciones, pregunte:

«¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de la actual situación?»

Sea cual sea el nivel de dirección en que trabaje, el problema presente y el futuro deseado se plantearán siempre bajo un punto de vista personal y otro empresarial.

Supongamos, por ejemplo, que se está usted vendiendo a sí mismo como asesor para una empresa y que aborda a la compañía cliente siguiendo una estrategia «del medio hacia arriba». El beneficio personal para su contacto inicial podría ser un ascenso. Si usted resuelve el problema, a él le corresponderá el mérito por haberlo llamado. Su problema personal puede que consista en que pasa muchas horas en el trabajo; el beneficio consiguiente sería que le quedaría más tiempo libre para estar con su familia y que se sentiría menos estresado.

También habrá un problema y un beneficio para la empresa. Desde este punto de vista, el problema puede que sea una baja productividad, que la moral en el departamento no sea buena o que el departamento exceda los límites de su presupuesto. El beneficio para la organización consistiría en el buen funcionamiento del departamento, lo cual contribuiría a la rentabilidad general de la compañía. La empresa obtiene resultados y los individuos salen ganando.

Beneficio personal: Ascenso Beneficio Empresarial: Buen funcionamiento

Problema personal: Muchas horas de trabajo Problema empresarial: Baja moral / Baja productividad

No se respetan los presupuestos

Pasar de la necesidad a la solución

Cuando se venden habilidades de asesoría o consultoría, es posible que el cliente tenga claro cuál es su necesidad en líneas generales, pero que no sepa cómo resolver el problema. Por ejemplo, sé que quiero ahorrar dinero, pero no sé muy bien cómo ni cuánto. O quizá quiero que mi empresa se preocupe más en el servicio al cliente. ¿Cómo puedo conseguirlo? Esto es descender de una necesidad general a una solución específica.

Otras veces, puede que los clientes tengan muy claro lo que quieren y sólo les satisfaga una solución específica. Quieren un determinado plan de ahorro, un determinado seminario de ventas. En tales casos, puede usted utilizar sus habilidades y conocimientos para explorar otras posibilidades que resuelvan la necesidad mejor que la solución que el cliente ya ha elegido. Tal vez el cliente no disponga de todos los datos, o tal vez exista una manera aún mejor de resolver el problema. Aquí, asciende usted de una solución específica a la necesidad general para descubrir si hay una solución mejor para esa necesidad general.

Veamos un ejemplo. Suponga que es usted un asesor y que un director le dice: «Quiero un curso de formación que dure tres días, que no cueste más de 600 libras por día y que empiece como muy tarde el primer día del mes que viene». Esto es muy específico. Tanto si puede preparar ese curso como si no, explore la necesidad que pretende solucionar. Haga preguntas como: «¿Qué espera obtener con este curso?». La respuesta podría ser que aumente la productividad en un departamento determinado. En tal caso, existen otras posibilidades, como un proyecto de asesoría o de aprendizaje asistido por ordenador. También existe la opción de llevar a cabo un proyecto de modelado de habilidades con objeto de descubrir lo que las personas más productivas de la empresa hacen de un modo distinto a las menos productivas para diseñar a continuación un curso de formación que enseñe a los demás a trabajar así. Cualquiera de estas posibilidades podría ser una mejor manera de incrementar la productividad que el seminario de tres días.

Otra pregunta que convendría hacer es: «¿Hasta qué punto es importante no superar un límite de 600 libras por día?». Quizás haya un presupuesto total de 1.800 libras, lo cual también explicaría que deba ser un curso de tres días. Sin embargo, ese dinero no debe pagar forzosamente un seminario de tres días; debe pagar una solución.

Una tercera pregunta: «¿Qué sucedería si empezara más tarde del día 1 del mes que viene?». Puede que los empleados clave tengan que participar en otro proyecto a partir de esa fecha. Averigüe si es posible aplazar los proyectos o simultanearlos.

Todo esto ilustra el proceso de conocer los detalles y ascender a la necesidad más general, para luego encontrar otros medios de satisfacer esa necesidad. Asciende usted de una solicitud particular a una necesidad lo bastante amplia para abarcar distintas soluciones; un principio general que puede utilizarse para vender cualquier cosa, desde servicios de asesoría hasta muebles de oficina.

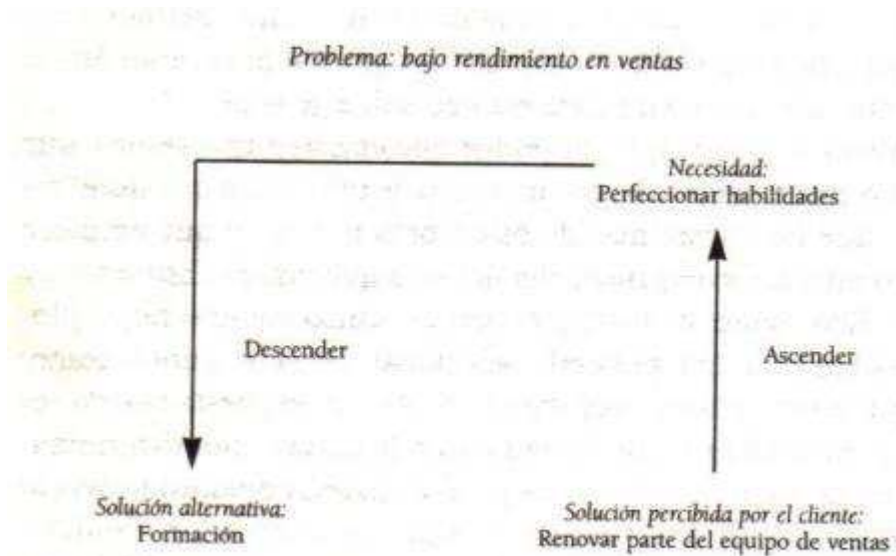


Figura 7 *Ascender y descender*

Valores y criterios

¿Qué es importante?

Sea cual sea la dirección en que se mueva para acercarse o para alejarse de algo, tendrá que descubrir qué es importante para el cliente. Estas cuestiones básicas se conocen en PNL como criterios y valores. Los valores son el fragmento de mayor tamaño, lo que nos importa en general. Muy a menudo se trata de estados emocionales que constituyen la fuerza motriz que impulsa todo lo que hacemos. Como ejemplos de tales valores se podría citar la buena salud, el amor, el prestigio, la diversión, el poder, el éxito o el aprendizaje.

Conocemos a un vendedor que empezó vendiendo coches a finales de los años sesenta. Como miraba a largo plazo, preguntó a otras personas bien situadas en la industria qué fabricantes tenían más probabilidades de dominar el mercado a lo largo de los veinte años siguientes. Para su sorpresa, pues recordemos que esto ocurría hace muchos años, no le recomendaron marcas alemanas, inglesas ni estadounidenses; le dijeron que el principal fabricante de automóviles iba a ser Japón. En consecuencia, se integró en una empresa concesionaria de automóviles japoneses. Perfeccionó su método de ventas y se documentó a fondo acerca de los distintos modelos disponibles, su habilidad, plazos de entrega y demás. Quedó tan impresionado por la calidad del producto que debía vender que le resultaba inconcebible el fracaso. No obstante, con mucha frecuencia calificaba a un cliente (comprobaba que tuviera la necesidad), averiguaba qué otras marcas y modelos estaba considerando, preparaba una comparación de precios y rendimientos, le presentaba los datos al cliente y, a pesar de todo, perdía la venta. El número de ventas perdidas lo desconcertaba, puesto que siempre podía igualar, si no superar, a las demás marcas en términos de rendimiento, habilidad, características y precio. Tardó años en comprender que muchos clientes tenían un valor difícil de percibir, a menudo inconsciente, que les hacía comprar un automóvil nacional aunque la relación entre precio y calidad fuese inferior.

Los criterios son menos generales que los valores y no abarcan tanto; son los valores aplicados a un contexto en particular. Utilizamos los criterios para sopesar cómo satisfacer una necesidad. Precio, tiempo, seguridad y velocidad son ejemplos de criterios. El coste

económico es, evidentemente, un criterio importante. Conciba el dinero sobre todo como una medida de importancia, más que un criterio en sí.

A igualdad de los demás factores, los clientes elegirán lo más barato, pero muy pocas veces los demás factores son iguales. Su tarea como vendedor consiste en poner de relieve las diferencias que hay entre lo que usted ofrece y lo que ofrece la competencia. Cuando los clientes se deciden por el producto o servicio más barato, es posible que no sean conscientes de algunos de sus criterios más importantes; por tanto, bien pueden decantarse por lo más barato. En el último análisis, usted es la diferencia.

Tanto los valores como los criterios impulsan a acercarse al positivo o a alejarse de lo negativo. Por ejemplo, una persona quiere seguridad para su familia. Quizá lo conciba principalmente como una sensación de estar a salvo, o quizá como no sentirse amenazada. Una cosa implica la otra, y cada persona tiende a concentrarse más en un lado de la ecuación que en el otro. Mientras que una persona ve tranquilidad mental en un plan de pensiones, otra ve que ya no tiene que preocuparse más. Lo que usted vende es el valor percibido por el cliente.

Hay varias preguntas clave que pueden utilizarse para descubrir y explorar los criterios de un cliente, y seguramente se trata de las preguntas más importantes que pueden hacerse en la venta. Según el producto o servicio que venda, las expresará de un modo un poco distinto:

¿Que quiere usted en [una casa, unas vacaciones, un ordenador, un curso de formación]?»

«¿Qué es lo más importante para usted en [una casa, unas vacaciones, un ordenador, un curso de formación]?»

«¿De qué le serviría tener [una casa, unas vacaciones, un ordenador, un curso de formación]?»

Cuando averigüe los criterios del cliente, utilice las mismas palabras para dirigirse a él. Si quiere un producto fiable, utilice la palabra «fiable» en su siguiente pregunta; no use «seguro» ni «de confianza», aunque para usted signifiquen lo mismo. Puede tener la certeza de que para el cliente no significan lo mismo.

Reglas para satisfacer los criterios

¿Qué significan para usted los criterios?

Una vez conozca los criterios, tiene que descubrir qué significan para el cliente.

Por ejemplo, un cliente me dice que quiere «fiabilidad en un ordenador». Es uno de sus criterios. Yo no tengo ni idea de lo que significa, y debo preguntarle: «¿Qué significa para usted la fiabilidad en un ordenador?».

Puede que el cliente responda: «El ordenador no debe estropearse durante los tres primeros años, por lo menos».

Eso es lo que debe ocurrir para que el producto satisfaga su criterio. En PNL, estos requisitos se llaman equivalencias de criterio, y pueden concebirse como «reglas para satisfacer los criterios del cliente». Cuando conozca esas reglas o equivalencias, podrá empezar a igualarlas

con las características y los beneficios del producto. Cuantas más características del producto pueda relacionar con los criterios del cliente, más atraído se sentirá él por su producto.

Otras preguntas útiles para averiguar criterios son:

«¿Cómo decidiría usted si un ordenador es fiable?»

«¿Cómo sabría usted que un ordenador es fiable? ¿Qué debe hacer y qué no debe hacer?»

«¿Qué cualidades tiene un ordenador fiable?»

«¿Qué evidencia tiene usted en cuenta para saber si es fiable o no?»

Un vendedor de muebles y de equipo de cocina de alta calidad se pasó horas discutiendo las necesidades de una determinada cliente, examinando toda la gama, valorando las distintas combinaciones y calculando su precio, hasta que por fin la cliente se decidió a gastar una importante suma en una cocina de la gama más alta. Se concertaron los detalles de la entrega y la instalación. El vendedor puso gran cuidado en instruir a los instaladores sobre la manera de comportarse y de tratar a la cliente para asegurarse de que no hicieran peligrar la venta. La tarde prevista para la instalación, el vendedor acudió a comprobar que todo iba correctamente y, para su sorpresa, no vio ninguna actividad. No había ni rastro de la cocina nueva. Lo único que la cliente quiso decirle antes de cerrar la puerta fue que no estaba satisfecha con la compra y que la había devuelto. El vendedor quedó perplejo. Los instaladores también estaban perplejos, pues no habían cometido ningún error. La dirección estaba furiosa. Por suerte, la cliente telefoneó al cabo de unos días para confirmar de nuevo el pedido, con la estricta condición de que fuese entregado en una camioneta que llevara pintado en lugar visible el nombre y el logotipo de la empresa, y no en la camioneta blanca que la dirección había alquilado porque ese día carecían de vehículos. Estaba claro que aquella cliente no sólo quería comprar lo mejor, también quería que los vecinos vieran que compraba lo mejor.

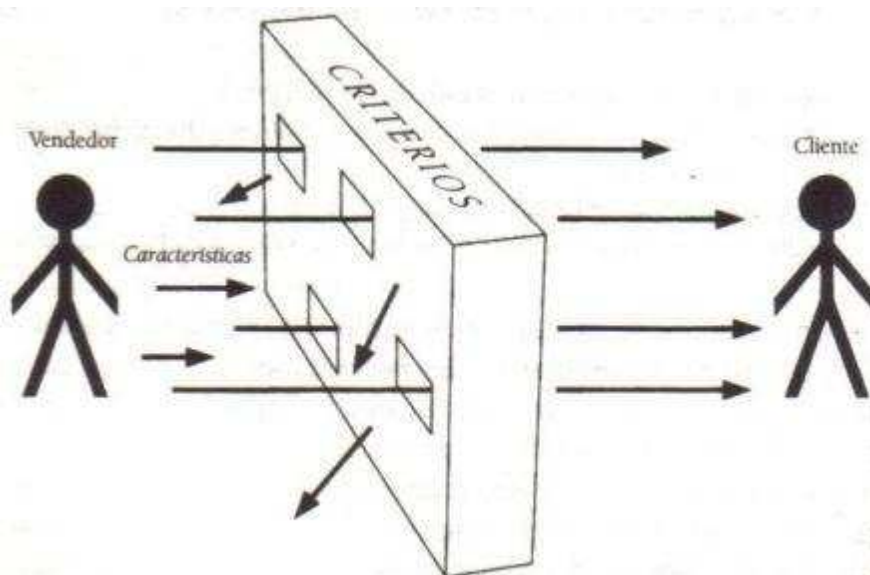


Figura 8 Los criterios como filtros

Cuando su producto iguala los criterios del cliente y satisface las reglas, habrá venta. Lo típico es que el producto o servicio satisfaga unos criterios y no otros. Si no puede satisfacerlos todos, por supuesto, es posible que ningún otro producto lo consiga; en tal caso, no existe una respuesta perfecta para ese cliente en particular. El comprador tendrá que transigir y atribuir un orden de prioridad a sus criterios. Por consiguiente, refuerce aquellos criterios que usted puede satisfacer, expóngalos con claridad y asegúrese de que el cliente los asimila. Si, por ejemplo, sus servicios de fax entran con holgura en el presupuesto del cliente y están disponibles las 24 horas del día, como él deseaba, mantenga esas características en primer plano.

Los criterios pueden medirse en términos duros o blandos. Las medidas duras son aquellas que pueden determinarse objetivamente: un presupuesto determinado, un número fijo, una fecha concreta. Los criterios blandos son materia opinable: más fácil de usar, más agradable a la vista.

Los criterios no son lógicos, sino emocionales, de manera que no los minimice ni intente discutirlos. No se puede influir en ellos con argumentos. Sin embargo, sí se puede cambiar su significado. Eso se llama reencuadrar. Da igual que los criterios sean duros o blandos; para reencuadrarlos, pregunte: «¿Qué más podría significar eso?».

Por ejemplo, un cliente quiere un seminario que empiece dentro de una semana. Si a usted no le es posible satisfacer este criterio, reencuádrelo. Si el seminario empezara la próxima semana, eso podría significar que su personal no estaría preparado o que no habría tenido tiempo para realizar las lecturas previas. Subraye ese aspecto. Del mismo modo, un cliente quiere un programa de ordenador más complejo..., pero eso podría significar unos costes de formación más elevados y una formación más prolongada. Un fax con una elevada velocidad de transmisión y recepción podría resultar incompatible con otros aparatos.

De esta manera, si no puede usted satisfacer algunos criterios, ponga de relieve las desventajas ocultas de esos criterios que quizás el cliente no ha tenido en cuenta.

Un buen ejemplo de reencuadre se halla en la misma profesión de la venta, en la que algunas personas se hacen llamar «asesores de marketing» antes que vendedores» debido al prejuicio cultural contra la palabra «venta» que impera en el Viejo Bazar.

Volviendo al caso de la señora que había comprado una cocina cara y no quiso aceptar la entrega en una camioneta sin distintivos, se hubiera podido reencuadrar esa misma camioneta como una manera de demostrar lo rica que era la cliente, pues no tenía necesidad de exhibir su riqueza.

Cuando no se pueden reencuadrar los criterios, será necesario crear soluciones alternativas para la necesidad del cliente. A veces, es posible modificar el producto para que satisfaga los criterios. La industria automovilística conoce muy bien la manera de adaptar sus productos para que satisfagan criterios diversos. Aparte de las necesidades evidentes y bien definibles, mucha gente que compra automóviles de empresa tiene criterios como: «Quiero demostrar que soy un individuo», o: «Quiero que se note que me han ascendido»; todos esos criterios personales pueden satisfacerse adquiriendo algunas de las numerosas «opciones» disponibles.

»

Los competidores

Si le pedimos que piense en la competencia, quizá le vengan a la mente otras empresas que venden los mismos productos que usted u otros semejantes. Sus competidores no son sólo esos. Es todo aquello que usted no vende y que aporta soluciones alternativas al mismo problema. Si vende servicios como formación o asesoría, existen muchas empresas competidoras que proporcionan tales servicios; sin embargo, para el cliente, no hacer nada también es una solución competitiva.

Las empresas competidoras

Cuando compita con una empresa parecida a la suya, tiene dos opciones, y lo mejor es utilizar las dos:

- *Refuerce su posición.*

Exponga con claridad su producto, en qué se diferencia del de la competencia y en qué es igual, en relación a los criterios del cliente. Obtenga referencias de otros clientes satisfechos.

- *Debilita a la competencia.*

No es buena idea denigrar a la competencia. A los clientes, por lo general, no les gusta que se muestre desdeñoso; además, disminuye su credibilidad y, de hecho, atrae la atención hacia la competencia. Resulta mejor conocer bien los productos de sus competidores y exponer las razones por las que las características de esos productos no pueden satisfacer las necesidades y los criterios del cliente.

Cuando el cliente muestre interés por las características de la competencia, hágale preguntas como: «¿Qué resultados cree usted que daría eso, teniendo en cuenta que [dé aquí un ejemplo de los criterios o las necesidades del cliente]?». Esto sitúa la declaración del cliente y lo conduce a descubrir por sí mismo los inconvenientes de la competencia. Esos inconvenientes tendrán mucho más peso que cualquiera que usted pueda sugerir.

Por último, recuerde su principal activo: usted mismo. Usted añade valor al producto por medio de su sintonía con el cliente, su presencia, su dedicación y su sentido de identidad. Los clientes compran todo eso en un sentido muy real, además del producto. Usted es la referencia más poderosa, significativa e inmediata del producto. .

Las estrategias de decisión

Otra pregunta que también saca a la luz criterios es:

«¿Qué factores influyeron en su decisión de comprar su último [producto]?»

Esta pregunta nos lleva también a considerar cómo toman sus decisiones los clientes. La gente compra de la misma manera que ha comprado antes, así que averigüe cómo ha comprado antes.

Para empezar, entérese de si están satisfechos con su anterior manera de comprar, sobre todo si vende usted intangibles como asesoría o formación.

Haga preguntas como:

«¿Ha realizado antes algún proyecto similar?»

«En caso afirmativo, ¿tuvo éxito?»

«¿A qué atribuye usted ese éxito?»

Si fracasó, pregunte: «¿Qué impidió que tuviera éxito?».

Averigüe todo lo que pueda sobre sus decisiones anteriores para productos similares. Si el cliente está insatisfecho, descubra qué salió mal. Siempre es provechoso aprender de los errores de otros.

En caso de que la decisión fuera acertada, necesita conocer la estrategia que utilizó el cliente para llegar a la decisión de comprar. Cuando la conozca, podrá presentar el producto de tal manera que al cliente le resulte fácil decidirse. Como en un rompecabezas, es posible que tenga todas las piezas, pero hace falta organizarlas de modo que formen una imagen coherente.

Tomar la decisión final

Nadie decide comprar a menos que el producto responda a sus criterios. Los clientes asimilan lo que usted les dice y crean mentalmente la experiencia interna de tener el producto por medio de una combinación de imágenes, sensaciones y sonidos internos. Si esa experiencia responde a sus criterios, compran. Si no, o si tienen alguna duda, no compran. Esto es así tanto si se trata de comprar formación como un libro. .

La pregunta clave que se puede hacer aquí es: «¿Cómo decidirá si este [producto] es para usted?».

Si el cliente contesta: «¿Por qué lo pregunta?», dígaselo.

Usted quiere saber qué es importante para él y cómo decide para que ninguno de los dos pierda el tiempo.

En este punto, el cliente puede responder: «No lo sé. Lo decido, y ya está». Entonces, busque la respuesta en su lenguaje corporal.

Los movimientos de los ojos

Existen muchos estudios neurológicos que sugieren que movemos los ojos en distintas direcciones de un modo sistemático, según la manera en que estamos pensando. Es posible que usted mismo haya observado los movimientos de los ojos que hace la gente al pensar y se

haya preguntado qué significan.

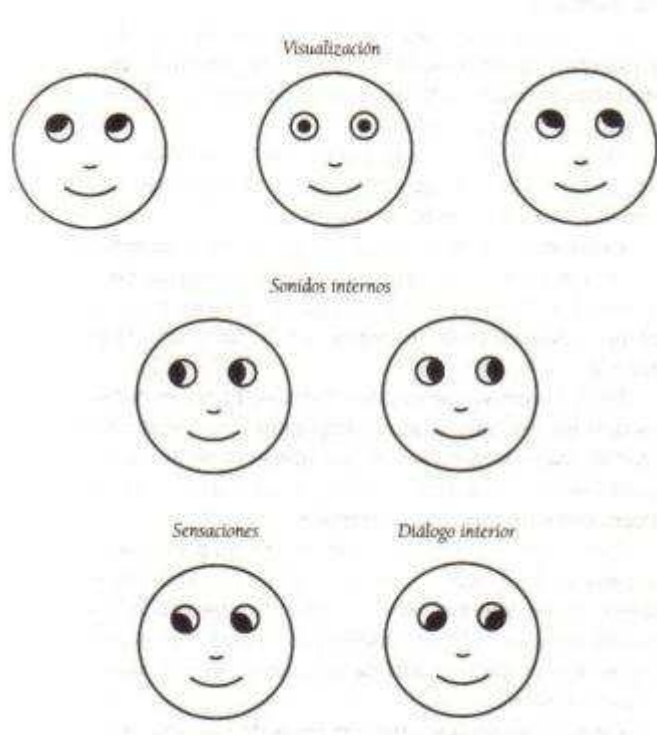


Figura 9 Movimientos de los ojos

Al parecer, estos movimientos, tanto los verticales como los laterales, están asociados con distintas maneras de pensar.

Cuando alzamos la vista hacia la izquierda o la derecha, o desenfocamos la visión y miramos a lo lejos, eso se relaciona con el pensamiento en imágenes. ¿Alguna vez ha oído decir a alguien: «Déjeme ver», y ha advertido que luego miraba hacia arriba? Pues bien, ver es precisamente lo que estaba haciendo, intentaba formarse una imagen con la información que usted le había proporcionado. Quizás ha tenido alguna vez la experiencia de que alguien «lo atraviesa con la mirada» mientras usted le habla. Esa persona está pensando en lo que usted dice por medio de una visualización.

Los movimientos laterales de los ojos hacia la derecha o la izquierda indican que la persona está pensando en sonidos. Mirar hacia abajo y a la izquierda se asocia con el diálogo interior, hablar consigo mismo.

Mirar hacia abajo y a la derecha da acceso a las sensaciones; las personas que se hallan inmersas en un profundo estado emocional tienden a mirar hacia abajo.

Estos movimientos son ciertos para una gran mayoría de la gente, aunque hay variaciones. Algunas personas, por ejemplo, la mayoría de ellas zurdas, miran hacia abajo y a la izquierda cuando piensan en sensaciones, y a la derecha para el diálogo interior. No le pedimos que nos crea sin más. Fíjese en cómo mueven los ojos las personas cuando están pensando y qué palabras utilizan en esos momentos. Los movimientos de los ojos son fascinantes porque nos revelan cómo piensa la gente. Lo que no nos dicen, por supuesto, es qué piensan.

Para captar estas pistas sutiles hace falta prestar atención, así que manténgase alerta. Siempre que haga usted una pregunta, habrá un movimiento de ojos. Procure observarlo, además de

prestar atención a lo que conteste el cliente. Las preguntas exigen reflexión; no se puede dejar de reaccionar a una pregunta, tal es su poder.

Cuando advierta los movimientos de los ojos, ¿cómo puede utilizarlos?

- Suponga que el cliente dice algo así como: «No estoy muy seguro. Necesito algo más». Mientras lo dice, lleva la mirada hacia arriba (un movimiento de los ojos visual).

Puede usted responder de un modo muy preciso. «¿Qué podría mostrarle que le ayudara a decidirse?» Adapta usted su manera de expresarse a los movimientos de los ojos.

- Cuando un cliente muestre por el movimiento de sus ojos que está pensando, deje usted de hablar. Hágalo de modo natural, sin brusquedad, y déle la oportunidad de pensar en lo que usted ha dicho. De todos modos, si continúa hablando, tampoco le oírás. Está metido en el interior de su cabeza.

Los movimientos de los ojos también le indicarán el paso final en la decisión del cliente. Por lo general, es una de estas cuatro posibilidades:

- Loveobien.
- La sensación es buena.
- Suena bien.
- Tiene sentido.

Un movimiento de los ojos de tipo visual le indica que, para llegar a la decisión de comprar, el cliente tiene que verlo bien; tiene que formarse una imagen de lo que es el producto y de cómo resolverá su problema. La imagen puede ser de él mismo u otros utilizando el producto con éxito, no necesariamente del producto en sí.

Pregunte: «¿Cómo puedo ayudarle a que se haga una imagen que le parezca correcta?».

Los movimientos de los ojos hacia abajo y a la izquierda revelan un diálogo interior y es probable que indiquen que para llegar a la decisión final la compra debe tener sentido. Aquí es donde prevalecen los argumentos lógicos. Las actuales investigaciones indican que sólo un 10 por ciento de la población, más o menos, decide de esta manera; el grupo más numeroso, alrededor de un 40 por ciento, compra cuando lo ve bien.

A veces los clientes responderán a su pregunta con una estrategia más larga.

Por ejemplo: «Bueno, me gustaría ver alguna documentación y hablar con clientes anteriores antes de tener la sensación de que este producto es para mí». Esto es muy útil, pues le indica los tres pasos que debe seguir y le dice con exactitud lo que debe hacer para facilitarle la decisión al cliente.

En todos estos ejemplos, lo principal es prestar atención al cliente y tomarse al pie de la letra lo que dice. Los clientes, de hecho, le dirán exactamente cómo debe venderles, pero ha de escucharlos con atención. A menudo no logramos una venta porque hemos decidido de antemano lo que creemos que va a funcionar o aplicamos alguna técnica de venta sin tener en cuenta al cliente.

Los valores y la decisión

Puntos clave

- Una necesidad consiste en un problema presente y en el deseo de un futuro mejor. Desarrolle ambas cosas en el cliente individual y en la empresa cliente.
- Utilice preguntas para ascender de una solución específica a la necesidad general. Utilice preguntas para descender de una necesidad general a una solución específica. Los valores son aquello que es importante.

Con frecuencia se trata de estados emocionales que tienden hacia o se alejan de algo. Los criterios son los valores aplicados a un contexto determinado. Las equivalencias de criterio son lo que debe ocurrir para que esos criterios se cumplan.

Los competidores son las soluciones alternativas al problema que usted no ofrece.

Las estrategias de decisión consisten en la manera en que el cliente toma la decisión de comprar. A menudo puede percibir las en los movimientos de los ojos del cliente.

El último paso será:

Lo veo bien.

La sensación es buena.

Suena bien. ...

Tiene sentido.

9

Las presentaciones

Las presentaciones ante un grupo, como un comité de compras, pueden intimidar, sobre todo si hay un pedido importante en juego y un grupo numeroso de personas va a juzgar su actuación. No obstante, los principios de una buena presentación son los mismos tanto si tiene usted delante un público numeroso como una sola persona.

En toda buena presentación pueden distinguirse tres aspectos:

- un buen estado emocional
- una preparación minuciosa
- buenas habilidades de presentación.

El estado emocional

Imagínese que tiene un día muy malo. Nada le sale bien. Se siente deprimido. Justo entonces, recibe una llamada desde su casa. «Acabo de recibir un paquete muy grande dirigido a ti. ¿Esperabas algún regalo voluminoso?»

Su estado de ánimo mejora. Dentro de un par de semanas será su cumpleaños. ¿Podría ser un regalo adelantado de sus parientes de América? ¿Habrán llegado al fin los libros que encargó hace tanto tiempo? ¿O aquel concurso en el que participó...?

De pronto, se siente usted mucho mejor. Decide terminar rápidamente las visitas que tenía programadas y salir a celebrarlo. El trabajo empieza a ir bien. Vuelve a su casa de un humor

maravilloso. Sin embargo, cuando abre el paquete, que no era tan grande como lo imaginaba, resulta que contiene accesorios para el hogar. Está bien, pero no es lo que usted esperaba. Sus expectativas, no obstante, transformaron la jornada.

No importa por qué medios se alcanza un buen estado emocional, porque los resultados son los mismos. Lo que ocurre en el mundo exterior nos afecta emocionalmente, y nuestros estados emocionales configuran a su vez los resultados que obtenemos en el mundo.

Para administrar su estado emocional, utilice los ejercicios que se describen más adelante en la parte dedicada a la atención a uno mismo, sobre todo el ejercicio de anclaje de recursos, que consiste en establecer un «disparador» que le haga pasar a un buen estado.

Llegue temprano a la presentación y, mientras se relaja durante unos minutos, ensaye mentalmente cómo quiere que vaya. Las sensaciones de «nervios» son por completo normales; todos los actores, músicos e intérpretes las experimentan. A veces, «nervios» es otra etiqueta para designar «excitación».

Si considera que está nervioso y quiere calmarse, relaje los músculos del cuello y la mandíbula y exhale profundamente. El mito de «respirar hondo» sólo es verdad a medias. Necesita exhalar a fondo para impedir la acumulación de dióxido de carbono en la corriente sanguínea, una de las causas fisiológicas de la ansiedad. Cambiar el modo de respirar es probablemente una de las maneras más poderosas de cambiar de estado. Esto enlaza con el modo en que nuestra fisiología expresa nuestro estado emocional. Haga esta prueba:

Deje el libro y póngase de pie. A continuación, baje la mirada hacia el libro y encorve los hombros. Afloje las rodillas y asuma una postura lánguida. Ahora, sin cambiar de posición, procure sentirse confiado y decidido.

Después, coja el libro y enderécese. Extienda los hombros, inhale y exhale a fondo y por completo. Mantenga una postura firme, con el peso repartido por igual entre ambos pies. Alce la barbilla y mire al frente. Ahora, sin moverse, procure sentirse inseguro y vacilante.

Seguramente habrá comprobado que resulta imposible experimentar interiormente una sensación incompatible con el lenguaje corporal. Su fisiología es al mismo tiempo un efecto y una causa de su estado. Actuar como si se sintiera seguro hace que se sienta más seguro.

Lo que sucede en nuestra cabeza y en nuestro corazón influye en nuestro cuerpo y en cómo nos sentimos. También influye en lo que somos capaces de hacer. No escalará usted una montaña si no cree que puede hacerlo.

Prepararse a fondo

Sepa siempre qué objetivo quiere alcanzar con la presentación. Tal vez sea una venta, pero no tiene por qué serlo forzosamente. Existen otras posibilidades. Quizá se trate de pasar más allá de este grupo para llegar a un nivel de dirección superior, o de adjudicar un presupuesto.

Hágase algunas preguntas antes de la presentación para aclarar cuál es su objetivo:

- «¿Cuál es mi objetivo clave?»
- «¿Qué mensaje básico quiero transmitir?» Resúmalo en una frase.

- «¿Cuáles pueden ser los obstáculos principales para alcanzar este objetivo?»
 - «¿Cuáles son los beneficios para la empresa?»
 - «¿Tendré aliados naturales u opositores en potencia en el grupo ante el que haré la presentación?»
 - «¿Tengo todos los datos que necesito para esta presentación?»
 - «¿Necesito una propuesta alternativa por si la primera es rechazada?»
- * «¿Existe algún acontecimiento especial respecto al momento previsto para la presentación que pueda ayudarme o estorbarme?»
- «¿Cuál es la pregunta más difícil que pueden hacerme?»

Sepa qué margen de maniobra tiene en términos de precio, costes, tiempo y extras.

Conozca el nombre y la posición de las personas que participarán en la reunión, sobre todo de los que tienen la capacidad decisoria clave.

Buenas habilidades de presentación

Las habilidades de presentación deben dar vida a las palabras. No es buena idea utilizar una presentación «enlatada». ¿Por qué no? ¿Cuál es el propósito de planear de antemano una presentación hasta sus menores detalles? El de apaciguar la sensación de nerviosismo. Ensaye, prepare y practique, por supuesto, pero subordine el material a su individualidad y a las circunstancias de la situación. Usted quiere alcanzar determinado objetivo. Si organiza la presentación con demasiada rigidez, en lugar de ser un medio para alcanzar un fin se convierte en un fin en sí misma. Puede que consiga, o no, un objetivo. Si dispone de un ' margen de maniobra, se dará cuenta de cómo va la presentación y podrá modificarla si es necesario. Suele decirse que el liderazgo es la capacidad de cambiar la segunda mitad de la frase según la reacción que suscite la primera. Quizás haya oído decir alguna vez a un colega: «Hice una presentación excelente, de verdad, pero no quisieron comprar. ¿Se puede saber qué les pasa?». Excelente, tal vez, pero excelente ¿según quién?

Durante la presentación, sea usted mismo. Eso es fácil decirlo, y no tan fácil hacerlo. Sin embargo, su sentido de identidad y su congruencia son más importantes que todas las habilidades de presentación que pueda aprender, por muy valiosas que sean. La congruencia y el sentido de la propia identidad resultan de conocer sus valores y su propósito; abordaremos este tema en detalle en la parte dedicada a la atención a uno mismo.

De hecho, las habilidades de presentación son muy simples. Hay una serie de cosas que se deben hacer y una serie de cosas que se deben evitar.

Comenzar la presentación

Los primeros segundos de una presentación determinan las expectativas de los asistentes. Piense en un concierto de música: unas notas equivocadas en medio de una pieza pasarán inadvertidas, pero si se producen justo al principio llaman mucho la atención.

Que su primer objetivo sea establecer sintonía con el grupo. Eso es muy sencillo: hágales compartir alguna experiencia como grupo. El humor da buenos resultados, siempre que sea natural. Si piensa contar un chiste, procure que sea bueno. Un grupo que empieza riendo es el

mejor grupo posible. Otra alternativa es referirse a alguna experiencia común: el viaje, el tiempo, cualquier cosa.

En segundo lugar, establezca su credibilidad. Preséntese brevemente, diga quién le invitó a venir o exponga cualquier otra referencia adecuada. De este modo recuerda a los asistentes, y quizás a usted mismo, que es un invitado.

Tercero, establezca un estado de ánimo de aceptación desde el primer momento. Eso puede conseguirlo mediante cualquier observación trivial, o con preguntas retóricas como: «Ya estamos todos, ¿no?», «El proyector está enchufado, ¿verdad?», o: «¿Podemos abrir una ventana? Hace un poco de calor aquí dentro, ¿verdad?».

No subestime el poder de lo obvio. Por eso es obvio, porque es poderoso.

Cuarto, exponga la manera en que ha planificado la presentación desde el primer momento. Hay mucho de cierto en el dicho: «Dígales lo que va a decirles; dígaselo y, después, dígales qué les ha dicho».

Su lema tiene que ser: «Que sea breve y sencillo». Se pierden más ventas por un exceso de argumentación que por falta de ella. Cuantos más argumentos presente, más cosas pueden discutirle. De todos modos, muy pocas personas recuerdan más de cinco detalles de una presentación. Decida por adelantado qué quiere que recuerden. Las personas recuerdan mejor lo que se dice en los primeros y en los últimos minutos, así que procure concentrar ahí los puntos clave.

Combine las palabras referentes a los distintos sentidos: utilice predicados de sensación, vista y oído en igual medida, para captar la atención de todos los asistentes. Presente una parte visual con diagramas, imágenes y diapositivas, hable en voz alta y clara y haga que la experiencia sea real para ellos.

Asimismo, utilice asociaciones para subrayar los puntos importantes de la presentación. Haga el mismo gesto cada vez que se refiera al mismo punto importante. Esto ayuda a ponerlo de relieve de una manera no verbal.

Preste atención al público

Tenga preparadas algunas notas sobre la presentación y consúltelas si hace falta, pero por lo demás manténgase en contacto con el público. Si observa y escucha a los presentes, sabrá qué puntos son bien recibidos y cuáles no; si tiene la vista baja porque está leyendo, no se dará cuenta.

Cuando advierta una respuesta positiva, remarque el punto. Cuando vea una respuesta negativa, pase a otra cosa. Si ve ceños o expresiones intrigadas, vuelva a decir lo mismo de otra manera o entre en explicaciones. Lo importante no es tanto lo que dice, sino la reacción que provoca en los oyentes. Piense en ellos y piense en conseguir la reacción que desea.

El contacto visual

El contacto visual es una expresión natural de su interés. Cuanto más demuestre que le interesa su público, más se interesarán ellos por lo que usted les diga. Establezca contacto

visual con todos los presentes en la sala antes de iniciar la presentación y manténgalo con distintas personas mientras habla. Haga que su mirada dibuje un ocho sobre la sala.

El contacto visual funciona mejor cuando se mantiene unos cinco segundos. Resista la tentación de desviar inmediatamente la mirada después de establecer contacto. Una mirada prolongada tampoco da buenos resultados

La postura

La manera de sostener el cuerpo es una declaración fundamental acerca de quién es usted; como hemos visto, la postura influye poderosamente en nuestro estado mental. Permanezca erguido si hace la presentación de pie o siéntese cómodamente con la espalda recta. Evite los balanceos, pues distraen la atención.

Para encontrar su buena postura básica estando de pie, sitúese con la espalda contra una pared. Toque la pared con la nuca, la espalda y la parte inferior de la columna, en la medida en que le resulte cómodo. Compruebe con ayuda de un espejo o de un amigo que la postura que usted juzga correcta no esté en realidad inclinada a la derecha o a la izquierda; a veces nos acostumbramos a posturas que creemos correctas, aunque vistas desde el exterior aparecen desequilibradas.

¡Sea espontáneo!

Imposible, por desgracia. En el momento en que se intenta ser espontáneo, desaparece la espontaneidad. Sin embargo, las buenas presentaciones tienen un aire espontáneo y natural. La respuesta está en dejar de hacer aquellas cosas que le impiden ser natural. Descubra cuáles son sus gestos nerviosos habituales, como agitar monedas en el bolsillo, retorcerse los dedos, balancearse de un lado a otro, echarse atrás el cabello, etc., y cuando sepa cuáles son, elimínelos. Elimine también cualquier ademán innecesario. Deje que los gestos surjan con naturalidad (o no) durante la presentación.

Procure que su voz añada energía e interés a la presentación. El mejor material se hundirá como el plomo si lo expone con voz monótona, así que hable con voz expresiva. La velocidad normal al hablar es de unas 150 palabras por minuto: si habla a un ritmo considerablemente más lento, corre el riesgo de provocar un descenso en los niveles de energía de usted mismo y del público. Para mucha gente, la velocidad al hablar equivale a entusiasmo y energía. No obstante, si los asistentes toman notas, reduzca el ritmo para que se sientan cómodos.

No tiene que hablar a 150 palabras por minuto todo el rato. Utilice pausas para puntuar de un modo natural lo que esté diciendo; eso proporciona a los asistentes, y también a usted, la posibilidad de reflexionar.

La manera de respirar afecta tanto a la voz como a todo el organismo; respire hondo y no olvide vaciar bien los pulmones. La respiración nerviosa es rápida y superficial; resta fuerza a la voz y aumenta las sensaciones de nerviosismo debido a la mayor acumulación de dióxido de carbono en la sangre.

Si su trabajo le obliga a realizar muchas presentaciones importantes, practique con una grabadora para oírse a usted mismo. Es un ejercicio que le abrirá los oídos. Nosotros nunca nos oímos de la misma manera que nos oyen los demás, porque la voz resuena en los huesos

del cráneo. Después, pregúntese si la voz que oye grabada en la cinta es la voz que quiere que oiga su público.

Lo que se debe evitar

Divagaciones.

Las frases construidas según la forma: «Es a causa de... por lo que...», son difíciles de seguir. Las frases largas también son difíciles de seguir. Las personas tienden a perder el hilo de la frase después de unas quince palabras

Hum y ah.

Quizá tenga usted una palabra o expresión nerviosa característica. «Ejemm... Ah... Quiero decir que... ¿No es eso...?»

Esto..., elimine los tics verbales, empezando por los más frecuentes.

Frases hechas y jerga comercial del momento.

El uso excesivo de clichés y frases hechas a menudo resulta molesto para los oyentes. Si utiliza términos nuevos, procure que sea por una razón concreta y no simplemente para impresionar ni para hablar como lo hace todo el mundo. Los intentos de igualar por este medio podrían producir el efecto contrario al que se pretende.

Las preguntas

Puede tener la certeza de que los asistentes a la presentación le harán preguntas. Eso es bueno, es posible que le recuerden un punto importante que había pasado por alto o que le proporcionen la ocasión de mencionar otra característica del producto en su respuesta. Nunca tema decir que no sabe algo (diga que lo averiguará). Las preguntas difíciles sólo tienen que ser difíciles una vez.

Ocurra lo que ocurra en la presentación, aprenda de ella. Una vez terminada, si le fue bien, felicítase y pregúntese: «¿Cómo habría podido hacerlo mejor?». Si no le fue como había planeado, pregúntese: «¿Qué debo cambiar la próxima vez para asegurarme de que no vuelva a ocurrir?».

Concédase permiso para cometer errores; incluso los mejores en cada campo los cometen..., pero sólo una vez.

La negociación

Es posible que tenga que negociar durante una presentación. Una negociación no consiste en una confrontación, sino en alcanzar un objetivo común, de modo que ambas partes salgan ganando. Se trata del proceso de conseguir lo que usted quiere de los demás dándoles lo que ellos quieren. En una negociación se ponen sobre la mesa las diferencias, y allí son mucho menos peligrosas. La solución compartida debe funcionar en la práctica.

Cualquier punto que sea demasiado frágil para someterlo a discusión antes de firmar el contrato causará problemas después. Cuanto más claro sea usted en la negociación, más protegido estará y más confianza generará.

Determine sus propios límites antes de empezar. La primera regla de la negociación es no negociar con uno mismo delante de otros. Tenga claro lo que puede ofrecer y lo que quiere a cambio. Piense qué concesiones tendrán más eco en el cliente; no forzosamente han de ser en el precio. Déjese guiar por los criterios de decisión del cliente. No empiece demasiado abajo o no le quedará ningún sitio adonde ir. Si gasta toda su capacidad de concesión de un solo golpe, no le quedará nada, sobre todo si un competidor iguala su concesión. Empiece cerca de lo más alto de su gama y haga las concesiones en pequeños tramos, más despacio cada vez y cada vez más a regañadientes.

Utilice preguntas. Le dan tiempo para pensar y son una buena alternativa al desacuerdo. Recapitule y compruebe que existe acuerdo según avanza. Si no se aclaran los malentendidos, un cliente airado puede acabar sintiéndose estafado.

Distinga la comprensión del acuerdo. Mediante la recapitulación, puede demostrar que comprende la posición del cliente sin tener que mostrarse de acuerdo con ella. Cuando el cliente haga una propuesta, no le presente de inmediato una contrapropuesta, ya que es el momento en que a él menos le interesa su oferta. Discuta antes esa propuesta, hágale preguntas sobre ella y presente después la suya.

Negociar no es vender. Es un aspecto de la venta, en el que se pane de las diferencias para llegar a un acuerdo. Su habilidad en la negociación puede influir de un modo decisivo en una venta importante.

Las presentaciones

Puntos clave

- Una buena presentación tiene tres aspectos: un buen estado emocional, una preparación minuciosa, buenas habilidades de presentación.
 - Tenga claro lo que quiere lograr con la presentación.
 - Utilice buenas habilidades de presentación: La reacción de los asistentes a lo que usted dice es más importante que la intención con que lo dice.
- Sea natural.
- Procure que la presentación sea multisensorial.
- No negocie a menos que deba hacerlo. (La negociación es el proceso de obtener lo que quiere de los demás dándoles a cambio lo que ellos quieren.)

Cerrar la venta y el servicio al cliente

Cerrar la venta

En el Viejo Bazar, cerrar la venta era el punto focal, el centro al que apuntaba todo. Era la hora de la verdad. En el Viejo Bazar, cuando llegaba el momento de cerrar la venta, una multitud imaginaria se congregaba para mirar, sonaba una fanfarria de trompetas, se la jugaba uno a una carta, respiraba hondo y solicitaba el pedido.

He aquí algunos ejemplos del Viejo Bazar, un poco exagerados:

- El cierre autoritario: «¡Vamos, CÓMPRELO!».
- El cierre por culpabilidad: «He dedicado tanto tiempo y esfuerzo a este asunto que me lo debe usted».
- El cierre hipnótico: «¿Verdad que experimenta el impulso de COMPRAR AHORA que sabe que este producto es para usted?».
- El cierre por economía: «Piense en cuánto dinero se ahorra con esta oferta especial. No puede permitirse no comprar». (A lo que cabe contestar: «Si no necesito el producto, aún me ahorro más dinero no comprando».)
- El cierre de guillotina: «Me temo que esta oferta especial sólo es válida para hoy. Mañana los precios tienen que aumentar un 30 por ciento».
- El cierre por confusión: «Ya veo que es usted la clase de persona aventurera a la que le gusta el desafío de comprar algo acerca de lo que tiene dudas».
- El cierre por escasez: «Es el último que me queda. No sé cuándo recibiremos más».

Estas técnicas manipuladoras pertenecen al pasado. En el Nuevo Bazar, el cierre de la venta es una elección, el resultado natural de todo lo que lo ha precedido. Es una elección que hacen tanto el vendedor como el cliente. ¿Quiere usted a esta persona como cliente? ¿Le quiere el cliente a usted, a su empresa y su producto? Si las dos partes del proceso de compraventa no responden positivamente a esa elección, no se producirá la venta.

Para llegar a este punto de elección, tiene usted que estar seguro de tres cosas:

- De que se trata de un cliente calificado.
- De que el producto responde a las necesidades y los criterios del cliente, desde el punto de vista del cliente.
- De que la venta es un acto por el que las dos partes salen ganando.

El momento oportuno

La oportunidad del momento en que se cierra la venta, si se cierra, tiene una importancia decisiva. El estado de la persona, cómo se siente por dentro, lo que piensa, se manifiesta en su comportamiento externo o visible. Así es posible saber que alguien próximo a usted se siente de un modo distinto por dentro, porque su comportamiento externo -la postura, el color natural, los gestos- se modifica. Percibir estos cambios en el comportamiento externo es lo que le impulsa a preguntar: «¿Qué te ocurre?», porque quiere saber qué ha cambiado en el estado interno de la otra persona para provocar esos cambios en su comportamiento externo. Puede que el cambio sea una señal de que la persona necesita su ayuda o su apoyo, o de que se siente muy bien por dentro.

Es posible que en el caso de sus amigos o parientes le resulte fácil interpretar el comportamiento externo y saber a qué estado interno corresponde, ya que los conoce bien. Cuando se trata de personas a las que apenas conoce, aunque haya hablado con ellas varias veces, su capacidad natural e inconsciente de asimilar y comprender las señales no estará tan desarrollada.

En el Viejo Bazar, el comportamiento externo se generaliza y se considera aplicable a todo el mundo por igual; en el Nuevo Bazar, consideramos que cada persona es distinta. Para tener la certeza de que interpreta el estado interior del individuo, necesita interpretar el comportamiento externo no verbal. Eso se llama calibrar. Tiene usted que hablar con el cliente acerca de algo agradable para él a fin de interpretar o calibrar los mensajes no verbales que acompañan el estado de sentirse bien. Tiene que hablar también sobre incertidumbres del pasado para interpretar o calibrar las señales que se asocian con la incertidumbre. Haga estas dos cosas al principio de la entrevista, como parte de la charla trivial. Tome una instantánea mental de los dos estados. Sólo si interpreta a las personas de esta manera podrá elegir el momento oportuno para cerrar la venta, el que convenga tanto al cliente como a usted. No cierre si calibra incertidumbre.

Un cierre en el momento oportuno siempre tiene éxito.

Si encuentra muchas objeciones, eso quiere decir que el cierre ha sido prematuro.

Cerrar la venta es muy sencillo. Tiene que solicitar el pedido. No presente nueva información, pues sólo conseguiría confundir al cliente. Recapitule los términos de la conversación y vincule el producto a las necesidades y los criterios. Una vez solicitado el pedido, permanezca en silencio y espere. El comportamiento externo del cliente le indicará de antemano cuál será su respuesta.

La manera de solicitar el pedido también tiene importancia; no tanto las palabras que utilice sino el modo en que las utilice. Sus palabras deben comunicar que está usted seguro de que la propuesta es adecuada para el cliente y, lo más importante, sus mensajes no verbales deben expresar lo mismo. Puesto que la mayor parte de lo que comunicamos es no verbal, si existe una discrepancia entre nuestros mensajes verbales y los no verbales, una incongruencia, será el mensaje no verbal el que se tome como cierto. Si pregunta usted: «¿Cree que podemos seguir adelante, entonces?», con expresión vacilante, desencadenará dudas en la mente del cliente. Para evitar esta incongruencia, debe hacer dos cosas:

- Tener absolutamente claro que su propuesta es adecuada para el cliente y que ha creado una relación en la que ambos ganan
- Saber que vender es un acto de dar y no un acto de quitar.

Cuando el producto satisface la necesidad y los criterios, no necesita usted ninguna técnica especial para cerrar la venta.

Responder a las preguntas y objeciones

Las preguntas y objeciones le ayudan a definir la necesidad del cliente, y revelan directa o indirectamente sus criterios. En el curso de una reunión o una serie de reuniones, por fuerza los clientes tienen que hacerle preguntas y plantear dudas y objeciones. Al principio, es posible que eso le haga perder el rumbo. Tal vez se sienta como un marino que navega a

buena velocidad y de repente es asaltado por una racha de viento lateral. Tiene usted tres opciones: luchar contra el viento, fingir que no existe, o tratar de aprovechar la energía que proporciona. La elección dependerá de su interpretación de las intenciones del cliente. Si decide que la pregunta, duda u objeción tiene por fin causar problemas o interrumpir las conversaciones, lo más probable es que usted se resista. Si considera que la intención del cliente es positiva, que intenta obtener más información, una mejor comprensión de lo que se discute, utilizará usted el viento y avanzará aún más deprisa hacia su destino.

Las preguntas

Responda a las preguntas de los clientes lo mejor que pueda excepto cuando:

- Se trate de una pregunta técnica. Aunque quizá tenga usted una respuesta, por lo general vale más recurrir al servicio técnico. Las preguntas precisas sobre características del producto y su modo de funcionar entran en esta categoría.
- El cliente ya conozca la respuesta. ¿Por qué pregunta? No para obtener una respuesta a esa pregunta. No entre en juegos de adivinanzas.
- No pueda comprometerse ni comprometer a su empresa con lo que el cliente quiere. En vez de responder, negocie.
- No sepa la respuesta. En tal caso, dígalo así. Ofrézcase para averiguarla y comunicársela al cliente más tarde.

Las objeciones

Para el cliente, una objeción siempre es válida, y la única manera de afrontarla es examinarla desde su punto de vista. Si el cliente plantea una objeción, conviértala en una pregunta. Diga algo así como: «Entiendo que le preocupa que... [recapitule lo que ha dicho]. ¿Tiene alguna pregunta en particular sobre ese aspecto...?».

Es como el caso del vendedor de máquinas expendedoras que creía haber definido las necesidades y los criterios del cliente a su completa satisfacción, hasta que en el último momento apareció una declaración: «Hemos hecho una encuesta y el personal no quiere beber la porquería que sirven esas máquinas». De repente, todos los beneficios de eficacia, ahorro e higiene quedaron desechados.

El vendedor, capaz de mantener su estado y la sintonía, pero sólo a duras penas, pues veía su bien ganada comisión salir volando por la ventana, le preguntó al cliente cuál era la pregunta que en realidad quería formular. Tras darle mucho apoyo y aliento, el cliente preguntó: «¿Qué ocurrirá si la calidad de las bebidas se deteriora y el personal protesta? ¿Qué pensará entonces la gerencia de mi decisión?». Una vez llegados a este punto, sólo hizo falta ofrecer una garantía de control de calidad para recuperar la venta.

En último término, las objeciones y las dudas suelen reducirse a uno de los siguientes mensajes:

Necesito más tiempo para tomar una decisión.

Déle tiempo y concierte otra cita o contacto para comprobar los progresos. No deje nunca la situación en el aire. Puede ser que un director tenga que estudiar todas las ofertas que ha recibido antes de tomar una decisión. Puede ser que todavía quede algún criterio por abordar.

Observe al cliente y pregunte: «¿Qué más necesita saber?», o: «¿En qué aspecto sigue teniendo dudas?».

A menudo es necesario involucrar a otra persona en la decisión. Si resulta apropiado, pregunte si también puede estar presente; después de todo, usted es el mejor abogado de su propio producto. También es posible que el cliente quiera conocer los puntos de vista de diversas personas, quizá neutrales, antes de decidirse; en un caso así, facilítele la tarea en la medida de lo posible. Asimismo, tal vez desee conocer los nombres de otros clientes con los que pueda hablar.

Gracias, quiero seguir mirando por ahí.

Conteste: «Naturalmente, es lógico que quiera explorar el mercado antes de decidirse. ¿Tiene alguna pregunta que yo pueda contestarle ahora mismo?».

También podría preguntar: «¿Con quién más piensa hablar?», o: «¿A quién más piensa ver?».

No me gustan algunos aspectos del producto.

Pregunte: «¿Qué aspectos no le satisfacen, exactamente?». Sería una lástima que una decisión en términos de todo o nada, comprar o no comprar, dependiera de un aspecto que quizá sea modificable o negociable.

El dinero.

Aquí puede haber dos objeciones:

Es demasiado barato.

Eso puede significar que el cliente no confía en usted y se plantea: «¿Dónde está la trampa?». Para él, un precio bajo equivale a mala calidad. Se trata de una cuestión de credibilidad. Tiene usted que demostrar al cliente que, sea cual sea el precio, el producto satisface sus criterios. Aunque parezca paradójico, un precio muy por debajo del precio general del mercado puede representar un inconveniente.

Es demasiado caro.

Quizás el cliente no disponga de suficiente presupuesto. Pregunte: «Si pudiéramos encontrar una fórmula satisfactoria para resolver la cuestión del precio, ¿compraría usted?». Si el cliente dice «Sí», negocie el precio. Procure no establecer una situación de pérdida-ganancia en la que usted reduce el precio sólo para hacer la venta. Por lo general, no suele ser realista y es probable que a la larga el cliente salga perdiendo. Dígale siempre al comprador que le hace un trato especial, cuando esté dispuesto a ofrecérselo. Límitelo exclusivamente a esa sola venta y deje bien claro que no hay obligaciones ocultas. El cliente no quiere comprar una deuda junto con el producto.

Si al preguntar: «Si pudiéramos encontrar una manera de resolver la cuestión del precio, ¿compraría usted?», el cliente responde «No» o vacila, eso significa que hay otras objeciones o que la cuestión del precio no es negociable.

Por lo general, es mejor no negociar el precio si se puede evitar. Tras la objeción del precio se oculta a menudo la cuestión del valor recibido a cambio del dinero. Si el dinero fuese ilimitado, podríamos comprar cualquier cosa, todo lo que quisiéramos. Pero, por desgracia,

no lo es. El dinero representa escasez y elección. Gastar dinero en una cosa significa que no podemos tener alguna otra. El dinero es una medida del valor. Decidimos en qué nos gastamos el dinero según nuestra escala de valores.

Los clientes están dispuestos a pagar más por un valor añadido, que por lo general se concreta en uno de estos tres aspectos:

- reputación
- fiabilidad
- relación comprador-vendedor.

Existen otras dos maneras de afrontar las objeciones de precio, y las dos implican un análisis de costos.

La primera es una comparación costo-eficacia. Dada la necesidad del cliente, el producto es la manera más eficaz de satisfacerla en relación al costo. Este argumento se basa en el elemento «alejarse de» la necesidad del cliente. El cliente debe hacer algo; la única cuestión es: ¿qué?

La segunda es un análisis de costo y beneficio, por el que usted demuestra que los beneficios de tener el producto son mayores que los costos. Este enfoque se basa en el aspecto «hacia» de la necesidad, el beneficio futuro.

Si cree usted que existe un obstáculo no expresado que impide el avance y no está seguro de cuál es la verdadera objeción, hay varias preguntas que ayudan a sacar las objeciones a la luz. La más general es:

"¿Existe algo que le impida tomar una decisión hoy mismo?"

En aquellos casos en los que el cliente simplemente parece inseguro, quizá deba tantear en busca de la objeción específica para ayudarlo a materializarla. Algunas preguntas que pueden serle útiles son:

«¿Está usted satisfecho con el coste y las opciones de financiación?»

«¿Está usted satisfecho con la garantía y el servicio?»

«¿Hay algo que no le haya explicado con suficiente detalle?»

«¿Le parece correcto el precio/el momento/la duración...?»

«¿Cuál es la principal preocupación que le queda?»

Al abordar las objeciones, es posible que descubra otras que todavía requieren atención utilizando lo que se llama un cierre condicional. La forma general del cierre condicional es: «Si se cumpliera esto y lo otro, entonces ¿compraría?».

Pregunte: «Si esta cuestión se resolviera de un modo satisfactorio para usted, ¿quedaría alguna otra cosa aún por tratar?».

Esta es una pregunta poderosa, así que úsela con precaución; si la formula con persistencia, puede interpretarse como un acoso.

Existe una interesante pauta de comportamiento, con la que ya debe de haberse encontrado, llamada respuesta de polaridad, o «abogado del diablo». Las personas que utilizan esta pauta de comportamiento siempre discrepan en algo, diga usted lo que diga. Su expresión favorita es: «Sí, pero...». Eso puede resultar molesto, pues en realidad lo único que hacen es buscar la excepción. Tales personas son adictas a la divergencia. Las personas que tienden a utilizar la respuesta de polaridad son fáciles de manejar, puesto que son muy constantes. Basta con que le dé usted la vuelta a sus frases. En vez de decir: «Esto le gustará», diga: «No sé si esto le gustará». No diga: «Esto le interesará»; diga: «Es posible que esto no le interese». Para aquellos lectores que responden de esta manera, quizás este párrafo no sea lo que buscaban...

Afrontar la crítica, la ira y los insultos

A veces las objeciones de los clientes representan en realidad una manera indirecta de decirle: «Vayase». Cuando se vea atacado, debe hacer lo siguiente, por orden de importancia:

- Mantenga un estado de plenitud de recursos.
- Responda y haga algo si el cliente tiene un verdadero motivo de queja.
- Extraiga cualquier enseñanza útil para usted y para su empresa.

Mantener la plenitud de recursos

El principio básico para tratar con un cliente airado o descortés consiste en contemplar la situación con objetividad. Es difícil recibir directamente las críticas y el enojo. Para afrontar una situación así, imagínese que sale de su cuerpo y que se observa a sí mismo mientras recibe la crítica. Esta manera de apartarse le permite pensar con claridad y suprime las sensaciones negativas.

Ya no hay nadie «en casa». Esto se llama disociación. Desde esa posición separada, podrá evaluar la crítica de un modo objetivo.

Otra manera de protegerse consiste en imaginar un panel de plástico transparente entre usted y la otra persona. Compruebe que el vitriolo rebota en el panel.

Desde esa posición segura, separe la información que cliente encolerizado le está dando de la manera en que se la da. A continuación, puede elegir entre diversas opciones:

- Quizá quiera darle la razón (en lo que dice, no en la forma en que lo dice).
- Quizá quiera disculparse, en su nombre o en el de su empresa.
- Quizá quiera dejar el asunto por el momento, porque necesita más información de otra fuente.
- Quizá quiera darle su versión de los acontecimientos o discrepar por completo con él y decírselo así. No se acalore usted también. Los insultos a sangre fría son inaceptables. Márchese o replique con ingenio, como prefiera.

Es posible que el cliente se ponga en contacto con usted y le presente disculpas, en cuyo caso pueden reconstruir la relación (si usted quiere).

Calmar la situación

Al responder, iguale el tono de voz del cliente pero ligeramente por debajo en volumen e intensidad. Reconozca su legítima preocupación y condúzcalo poco a poco a un estado más razonable. Después, utilice las palabras para resolver la situación, de la manera que ya hemos visto en las «habilidades de conversación telefónica»:

1. Primero, admita sus comentarios. Eso «acompaña» al cliente
2. Segundo solicite información sobre lo que debe modificarse.
3. Tercero, recapitule y utilice el cierre condicional.

Por ejemplo:

Cliente: «¡Su entrega de la semana pasada llegó con retraso! ¡Perdí toda la tarde!».

Vendedor: (Su voz iguale el tono de urgencia): «¡No me extraña que esté enfadado! ¿Qué puedo hacer para ayudarle?». (Admisión.)

Cliente: «¡No me diga que voy a recibir un pedido si no es verdad!».

Vendedor: «No lo hacemos deliberadamente, se lo aseguro. En primer lugar, me enteraré de qué ocurrió por nuestra ; , parte. ¿Qué podemos hacer para asegurarnos de que no vuelva a suceder?». (Solicitud de información.)

Cliente: «¡Telefonee cuando el envío salga del almacén!».

Vendedor: «Si puedo explicarle lo ocurrido y compruebo si es factible llamar por teléfono cuando salga el próximo envío, ¿será suficiente?». (Cierre condicional.)

La principal cualidad de este enfoque es que no se compromete usted a nada; simplemente averigua qué debe ocurrir para que el cliente quede satisfecho. Quizá pueda cumplir sus exigencias por completo o quizá no, pero la situación inmediata se ha resuelto.

El servicio al cliente

El servicio al cliente es un área muy amplia y no vamos a profundizar en ella. Casi todas las empresas reconocen la importancia del servicio al cliente; sin embargo, son muchas las que no se muestran a la altura de sus propias expectativas. «Atención al cliente» y «Lo primero, el cliente» son filosofías muy predicadas pero no tan practicadas.

Una vez cerrado el trato, resulta más eficaz considerarlo el principio de la próxima venta que el fin de la actual. De esta manera, será como una puerta que se abre y no que se cierra. Concierte otra entrevista para hablar de futuras necesidades. Si hay que firmar un contrato, haga dos copias y firmenlas los dos.

Eso los sitúa a ambos en un plano de equidad. Por último, envíe al cliente una carta personal de agradecimiento en las veinticuatro horas siguientes, y no se la haga firmar a una secretaria en su nombre.

La planificación a largo plazo es la capacidad de proyectar las decisiones actuales en el futuro. Describa el procedimiento para la entrega o la materialización de la compra y la manera en que respondería su empresa a cualquier problema. Asegúrese de que el cliente tiene un contacto en la empresa y sabe qué hacer en caso de problemas. Una relación a largo plazo con un cliente se construye sobre una base de confianza, lo cual quiere decir que no pueda haber algún fallo, sino que, en caso de que lo haya, es posible solucionarlo. La relación a largo es más importante que cualquier problema a corto plazo.

Pregunte al cliente cuáles son sus criterios para resolver un problema. Si surgiera alguno, ¿qué clase de respuesta sería satisfactoria? Planifique todo lo negativo en estos momentos, cuando la relación es buena y están reunidos los dos. «Y vivieron felices para siempre jamás» sólo ocurre en los cuentos de hadas.

Muchas empresas no permiten que sus vendedores participen en ningún aspecto de la ejecución o el seguimiento de un pedido; quieren que sus vendedores se dediquen a vender. Los motivos de este enfoque son comprensibles: los vendedores son caros; una vez firmado el pedido, los restantes tratos con el cliente pueden dejarse en manos de otros empleados más baratos.

Sin embargo, este planteamiento no tiene en cuenta la importancia de que el cliente quede satisfecho de cara a futuros negocios. Sólo hace falta que un aspecto de la entrega o de la utilización vaya mal para que el cliente deje de ser una fuente de referencias positivas y se convierta en un portador de malas noticias. Además, algunos clientes necesitan que se les asegure constantemente que han tomado la decisión correcta. Por consiguiente, es necesario mantener el contacto con los clientes. Para ello basta una llamada telefónica. Si algo sale mal, usted querrá prestar su atención al cliente y resolver el problema; no olvide que el 98 por ciento de las veces las cosas van bien. Imagínese que un nuevo comprador examina el expediente de sus relaciones con el cliente. Escríble una carta cuando las cosas van bien, para expresar su satisfacción porque todo funcione correctamente y ofreciendo su ayuda en caso de necesidad. Estreche relación con las empresas cliente.

Para construir la relación no basta proteger y mantener la cuenta, también hay que desarrollarla. Existen bastantes estudios que demuestran que las cuentas suelen perderse en favor los vendedores activos de otras empresas de la competencia a menos que se cultive la relación. Además, un buen cliente es una fuente inmejorable de referencias. Sus relaciones nunca son estáticas; si no están desarrollándose, es que están menguando. No puede uno dormirse en los laureles. La pregunta que debe hacer a sus clientes es: «¿Qué más puedo hacer para ayudarle?».

Cuando acuda a su propio personal de apoyo, no se comporte como un policía suspicaz que sólo piensa en un fracaso. Si teme algún fracaso, lo más probable es que lo haya. Cuando le pida a su gente que lo mantenga informado de los acontecimientos, no solicite únicamente malas noticias: «Avísenme si hay algún problema». Sólo una persona excepcional se apresura a comunicar que algo va mal. «Avísenme cuando todo esté instalado y en marcha» es mucho mejor.

Existen dos reglas sencillas para asegurar un buen servicio al cliente:

Trate a su cliente tal como le gustaría que le trataran a usted para que siguiera acudiendo al mismo proveedor. (Póngase en segunda posición, la posición del cliente.) Haga lo que dijo que haría. La fiabilidad es muy valorada porque, por desgracia, es un bien escaso.

Actúe así siempre y se construirá una buena reputación. y una buena reputación no tiene precio: genera clientes y referencias y le proporciona una ventaja sobre sus competidores.

Cerrar la venta y el servicio al cliente

Puntos clave

EL CIERRE

- Cerrar la venta es una elección, no una obligación.
- Calibre al cliente e interprete las señales no verbales para saber cuándo es el momento de cerrar.
- Cierre con congruencia.
- Responder a las objeciones:

Las objeciones siempre son válidas: conviértalas en preguntas específicas.

Saque a la luz las objeciones y utilice el cierre condicional.

Aborde las objeciones sobre el precio mediante: valor añadido, comparación costo-eficacia, análisis de costos y beneficios.

- Afrontar las críticas:

Mantenga un estado de plenitud de recursos. Disocie y evalúe la crítica.

Actúe si el cliente tiene un legítimo motivo de queja.

Extraiga cualquier enseñanza útil para usted y para su empresa.

Calme la situación acompañando y conduciendo el tono de voz:

reconozca la preocupación del cliente

solicite información

recapitule y utilice el cierre condicional.

EL SERVICIO AL CLIENTE

- Una venta concluida es el principio de una nueva fase: la atención al cliente.
- Póngase en segunda posición y véase en el lugar del cliente.
- Haga lo que dijo que haría.

TERCERA PARTE

Cuidar de uno mismo

11

La congruencia

La primera parte de este libro redefine la actitud cultural hacia la venta y la manera en que afecta a los vendedores y los clientes. La segunda parte versa sobre las habilidades de un buen vendedor en el Nuevo Bazar. Esta tercera parte está dedicada a encontrar su sentido de identidad y al cuidado de sí mismo. En esta parte, usted es el cliente y la venta, el producto. ¿Es para usted?

No tenemos ningún interés en que «compre» usted la venta. Simplemente, deseamos explorar si la venta es la solución a su necesidad. Esta parte trata de usted; de lo que usted quiere, de qué es importante para usted, de cómo trabaja y cómo se adapta su trabajo a su vida y a su identidad. ¿Por qué tocamos estas cuestiones? Todo el mundo tiene que trabajar, ¿verdad?, entonces es mejor ponerse a ello y no darle más vueltas. No. Abordamos el tema de la atención a uno mismo porque, sea cual sea su trabajo, lo primero es su sentido de la identidad y su felicidad personal. Si no tiene usted una buena relación consigo mismo y con su trabajo, no hay formación en habilidades que pueda compensarlo.

Queremos apoyarlo en lo que usted quiera hacer. Sin embargo, este libro tal vez refuerce la idea de que la venta no es para usted. Perfecto. No se le puede considerar un fracasado en algo que no quiere hacer. Sus valores personales determinan su rendimiento máximo. De otro modo, corre usted el riesgo de tratarse a sí mismo como a un cliente al que se manipula para que compre algo, no en razón de sus propias necesidades, sino a causa de las necesidades y valores de otro.

Hay un relato mitológico acerca de un hombre llamado Procrusto. Procrusto era dueño de una casa ante la que pasaban muchos viajeros. Era un hombre muy hospitalario y tenía un cuarto de invitados provisto de un lecho enorme y sumamente cómodo, de modo que invitaba a los viajeros a pasar la noche en su casa y dormir en esa cama. Aunque, como quizá ya se imagine, había que pagar un precio. Si un viajero era demasiado bajo para la cama, lo estiraba en el potro hasta que se hacía lo bastante alto; si era demasiado alto, Procrusto le cortaba los pies para que no sobresalieran del lecho. Un precio muy grande por un lugar donde pasar la noche.

El cuidado de uno mismo

Al contratar personal, muchos directores de ventas buscan vendedores que tengan dificultades económicas porque creen que esas personas se esforzarán en vender para salir del apuro. Esos directores consideran la deuda, y la amenaza que implica, una motivación que los eximirá de la responsabilidad de dirigir la actuación del vendedor. «Lo que realmente queremos son personas hambrientas» es un deseo que suele expresarse a menudo, y si no sólo están hambrientas de éxito, sino también de comida, tanto mejor. Otros directores buscan individuos que se esfuercen por ser los mejores sin preocuparse por los sacrificios que eso pueda exigirles. Salud, familia, amigos, aficiones y tranquilidad mental se consideran ofrendas aceptables para el dios del triunfo. Cuando un gran vendedor se quema, siempre se puede buscar a otro.

En tanto que vendedores, debemos ser conscientes de que la naturaleza del negocio es tal que la mayoría de las empresas valora nuestros resultados más que a nosotros mismos. «Uno vale tanto como sus cifras del mes anterior» es una frase que se repite en muchos departamentos de venta. En la venta, «más» suele ser equivalente de «mejor». A mayor volumen, más éxito. Pero usted es libre de definir, o redefinir, qué significa para usted el éxito. Si delimitamos lo que estamos dispuestos a dar a cambio de lo que recibimos no estafamos a la empresa que nos paga; simplemente, establecemos un equilibrio que nos permitirá trabajar de un modo eficaz y efectivo durante un largo periodo de tiempo sin dejarnos la salud y la felicidad en el proceso.

Antes de seguir adelante, haga una pequeña prueba. Sin detenerse a pensar, complete la siguiente frase:

La venta es como...

¿Le ha sorprendido la respuesta? Si la venta es así, ¿en qué se convierte usted?

Otra pregunta. Como antes, responda con lo primero que le venga a la cabeza.

Me gustaría que la venta fuese como... Entonces yo sería...

La congruencia

La congruencia es ese estado de alineación en el que usted cree en lo que hace y su cuerpo y su mente trabajan juntos hacia su objetivo. La congruencia personal y el sentido de uno mismo aparecen como subproductos de saber lo que se quiere y qué es lo importante. La congruencia en sí es un factor de venta; de hecho, es su mayor cualidad como vendedor. Los clientes la perciben y «la compran» comprándole ese producto a usted.

El grado de congruencia que cada uno tiene se manifiesta en su lenguaje corporal. Por su parte, el lenguaje corporal afecta los pensamientos y las sensaciones que conforman su estado interno.

Veamos el caso, por ejemplo, de alguien que tiene que hablar ante un grupo de personas. Si el mensaje que lleva en la cabeza y en el corazón es negativo -«No quiero hacer esto, el grupo parece hostil, si meto la pata no conseguiré el negocio, si pierdo el negocio podría perder el empleo, etc.»-, esos sentimientos negativos pueden producir un estado externo de hombros encogidos, rodillas temblorosas, miradas de soslayo, voz ronca y demás. Esta fisiología negativa, a su vez, devuelve el mensaje al estado interno y lo refuerza. Así reforzado, el estado interno negativo devuelve un mensaje aún peor. Y así sucesivamente. Cuanto más tiempo espere para hablar, peor será la situación. Del mismo modo, si presenta usted un producto que considera demasiado caro, de mala calidad o que no responde a la necesidad del cliente, sus propios sentimientos negativos y de duda influirán en su comportamiento externo. Es probable que su fisiología se encoja, que le resulte difícil mantener el contacto visual, que cambie la calidad de su voz... Sea cual sea su respuesta natural, se producirá.

Todos somos capaces de interpretar esos mensajes externos. No hace falta haber estudiado el lenguaje corporal para saber que algo no anda bien. Si algo no encaja nos damos cuenta, y esa sensación de saber crea cautela en el cliente y lo impulsa a demorar la compra y a buscar una segunda opinión.

La congruencia es el factor de venta más poderoso de que dispone el vendedor, y la paradoja es que no puede fabricarse: surge naturalmente de sus pensamientos, sensaciones y comportamiento..., o no surge.

El equilibrio vital

La profesión es una parte importante de nuestra vida, pero sólo una parte. En la vida de cada uno hay muchas partes distintas, y actuamos de un modo distinto en cada parte. Cuando nos relacionamos con un socio, un colega, un superior, un cliente o un automovilista irritado, accedemos a aquella parte de nosotros mismos que mejor se adapta a la situación. Es como si a una parte de usted le gustara trabajar; a otra, estar con la familia; a otra, salir con los amigos; a otra, estar a solas, y así en todos los casos. Somos más una orquesta de solistas que una identidad única. Y todos esos solistas necesitan su momento y su lugar. Las partes que reprimimos y a las que no hacemos caso encuentran la manera de conseguir el tiempo y el espacio que necesitan para sobrevivir.

Una de las maneras en que lo consiguen es minando la atención que reciben otras partes. Todas estas partes son como niños: no podemos olvidarnos de ellas sin correr un riesgo, pues tienen muchos medios para llamar la atención; cuanto menos caso les hagamos, más insistentes serán. Y no juegan limpio. La parte que quiere estar con la familia encontrará la manera de acaparar su atención si canaliza usted todo su tiempo y su energía hacia los deberes profesionales. Puede adueñarse de su voz interior mientras está usted en el trabajo y susurrarle: «Los niños pronto te llamarán "tío"». «Cuando sean mayores te odiarán.» «¡Mira que olvidarte de un cumpleaños, mal padre!»

Cuando esa voz interior entra en acción, su estado interno queda lastrado por susurros de duda acerca del producto, la empresa, su vida...; entonces, su comportamiento externo empieza a comunicar señales no verbales negativas, los clientes se sienten violentos, su cifra de ventas comienza a menguar y la voz interior se vuelve más fuerte. Los descensos en el rendimiento, por tanto, a menudo pueden corregirse trabajando menos y jugando más, en lugar de dedicar más esfuerzo al trabajo. Una vida equilibrada suprime muchas causas de desgaste de energía y permite incrementarla.

El equilibrio no es estático e inflexible; cuando se está en equilibrio en lo alto de una pared, se tienen que hacer constantemente pequeños movimientos para mantenerse. La mejor manera de perder el equilibrio y caer consiste en tratar de permanecer rígidamente erguido sin hacer ningún movimiento en absoluto.

¿Cómo puede usted actuar para adquirir equilibrio y congruencia? Simple, pero no fácil. Sepa lo que quiere, por qué lo quiere y cómo va a conseguirlo. Para ello es necesario examinar los propios valores y objetivos y las maneras en que se comunica consigo mismo y con los demás.

12

Los objetivos: ¿Qué es lo que quiere?

Esta es una de las preguntas más trascendentes que puede uno hacerse. Tener unos objetivos claros es la clave para gobernar su trabajo y su vida. Cuando no se sabe lo que se quiere, resulta muy difícil conseguirlo. En 1952 se inició en la Universidad de Stanford un estudio a largo plazo para seguir la pista a un grupo seleccionado de alumnos. Un dos por ciento de

ellos tenía la costumbre de anotar sus objetivos, y siguió haciéndolo. Un diez por ciento se fijó objetivos, pero no los puso por escrito. Los demás no se habían fijado objetivos claros. Veinte años más tarde, el dos por ciento que registraba sus objetivos por escrito tenía más dinero que el resto del grupo junto. (Esto presupone, para mayor comodidad, que la adquisición de dinero es un método satisfactorio de valoración.)

Los objetivos es todo aquello que uno quiere, no lo que deberla querer ni lo que no quiere. A menudo luchamos por alcanzar un objetivo sólo para acabar descubriendo que el precio para alcanzarlo es más elevado de lo que estamos dispuestos a pagar. Con frecuencia las crisis de la madurez se presentan al descubrir que la escalera por la que venimos trepando desde hace años está apoyada en la pared equivocada.

Establecer objetivos es la manera de obtener lo que se quiere. No se trata de exigirse mucho a uno mismo y no darse nunca por satisfecho. Tampoco tiene que ver con técnicas de pensamiento positivo carentes de realismo, como saltar de la cama por la mañana proclamando qué grande es uno, cuánto dinero va a ganar y qué maravilloso día va a ser. Al cabo de una semana, el espejo replicará diciendo: «¿A quién pretendes engañar?».

Tener objetivos en la vida es algo positivo siempre que proporcionen sensación de bienestar y emociones positivas. Cuestione siempre el valor de un objetivo si el camino para alcanzarlo es arduo y doloroso. Si el viaje no es tan placentero como el destino, compruebe que su objetivo oculto no consista en crear insatisfacción personal.

¿Cómo sabe uno lo que quiere? Lo decide usted por si mismo según sus valores y motivos. A continuación encontrará una serie de reglas para establecer objetivos de manera que sean alcanzables, realistas y motivadores. Es una versión ampliada del proceso de determinación de objetivos descrito en los apartados dedicados a la organización y resulta útil en particular para explorar lo que uno quiere en su vida personal. Puede usted conservar las respuestas anotándolas por escrito o utilizando el software disponible (véase al final «Servicios de asesoría para empresas»). Puede usted utilizar este proceso con todo lo que se le ocurra, tanto en el plano personal como en el profesional. Una pregunta que podría explorar con él es: «¿Qué quiero obtener de mi profesión?».

Expréselo con una frase afirmativa

Nadie va a comprar con una lista de los artículos que no quiere comprar. Un objetivo como «No quiero perder esta venta» es negativo. Si piensa de esta manera, su atención se centrará siempre en perder el pedido. El equilibrista que recorre la cuerda floja no piensa: «No debo caerme», pues ¿se imagina qué le ocurriría? Para no pensar en algo hay que pensar en ello, a fin de saber en qué no se debe pensar...

Déles la vuelta a los objetivos negativos por medio de la pregunta: «¿Qué quiero en su lugar?»

«No quiero un empleo que me obligue a trabajar los fines de semana» se convierte en «Quiero sábados y domingos libres».

«No quiero caerle mal al cliente» se convierte en «Quiero buena sintonía con el cliente».

¿Dónde, cuándo y con quién?

Procure que su objetivo sea lo más concreto posible. Hágase las mismas preguntas que hace a sus clientes. Utilice los servidores de Kipling: qué, cuándo, dónde, cómo y quién.

¿Qué quiere exactamente? ¿Dónde lo quiere? ¿Cuándo lo quiere? ¿De qué marco de tiempo estamos hablando? ¿Semanas, meses o años?

A ser posible, fije una fecha exacta para el cumplimiento del objetivo. Tenga objetivos a corto plazo y objetivos a largo plazo, de carrera y de planificación de la vida.

Procure concretar al máximo el objetivo, de manera que sea posible imaginar que ya lo ha alcanzado. Cuanto más exactamente pueda imaginárselo, más filtros establecerá en su mente para percibir las oportunidades que se presentan a diario sin que nos demos cuenta. (¿Se ha interesado alguna vez en comprar alguna prenda de vestir determinada? De repente, se da cuenta de que mucha gente la lleva. Siempre había sido así, pero sólo ahora se fija.)

Condiciones y consecuencias

¿Existen condiciones bajo las cuales no quema este objetivo? Hay varias preguntas importantes que puede hacerse:

¿Qué productos secundarios de su estado actual vale la pena conservar? ¿Hasta qué punto se siente cómodo con la situación actual?

¿Qué deberá sacrificar para conseguir lo que quiere? ¿Vale la pena?

En tanto que vendedor, usted sabe muy bien que todo tiene un precio y que ese precio no siempre se expresa en forma de dinero. Así, tiene que haber una inversión de tiempo, para empezar:

- ¿Cuánto tiempo está dispuesto a dedicar?
- ¿Cuánto esfuerzo requerirá su objetivo?
- ¿Qué inversión de dinero exigirá?
- ¿Quién más se verá afectado y cómo se lo tomará?

La consecución de este objetivo, ¿perjudicará de alguna manera a su familia o a sus amistades? ¿En qué medida es compatible con las esperanzas y los temores de las personas significativas de su vida que le prestan su apoyo? No es realista esperar su apoyo si no han de conseguir ellos también lo que quieren.

¿Qué otras consecuencias de amplio alcance tendrá su objetivo?

Muchas de estas preguntas se solapan. Están diseñadas para evitar el apuro tan bien expresado en el texto de un adhesivo que vimos en la ventanilla trasera de un elegante Mercedes: «He trabajado mucho para llegar a donde estoy... ¿Dónde estoy?».

Estas preguntas también están diseñadas para comprobar su congruencia. Su orquesta interior, ¿toca en el mismo tono? La situación podría compararse con una venta compleja a una compañía en la que varias personas deben dar su aprobación. Usted es esa compañía. Para que la venta se realice, los usuarios deben sentirse satisfechos, el administrador tiene que firmar el pedido; y la gerencia ha de aprobarlo. Asegúrese de que ninguna parte de usted veta ni sabotea su objetivo. Si hay alguna, no luche contra ella: cuando se resiste a la resistencia, sólo

se consigue que persista. Es mejor replantear el objetivo o negociar un compromiso. Si la parte de usted a la que le gusta comer pastelillos de nata se resiste a la parte que quiere mantenerse en forma, quizás un menor consumo de pasteles apoyaría un programa de ejercicios menos radical.

Concentre sus recursos

Haga una lista de los recursos que tiene a su disposición y que pueden ayudarle a alcanzar su objetivo. Esta tarea casi siempre resulta placentera. Todos tenemos muchos recursos en los que casi nunca pensamos. Los recursos se dividen en tres categorías principales:

Cualidades personales.

Enumere sus habilidades y cualidades, tales como inteligencia, perseverancia, capacidad de liderazgo y habilidad de sintonía. No se limite a un solo campo de actividad; piense qué cualidades muestra en otros aspectos de su vida. Conocemos a una mujer que actúa como una excelente negociadora entre sus dos hijos cuando se pelean. En el trabajo, cree que no tiene ninguna habilidad de negociación «comercial», pero las habilidades que se requieren son las mismas en ambos casos.

Personas.

Hay muchas personas que pueden serle de ayuda, ya sea directa o indirectamente. Repase su agenda telefónica y ante cada nombre pregúntese de qué manera podría ser un recurso. Asimismo, estudie a cada persona como si fuera un modelo. Si a Jim se le da muy bien conseguir cuentas grandes, sienta curiosidad y averigüe cómo se las arregla. Así estará usted haciendo de un modo informal lo que la PNL hace formalmente: descubrir cómo obtienen sus resultados las personas que destacan.

Cosas.

Algunos ejemplos evidentes son: dinero, libros, ordenadores y coches.

La evidencia

¿Cómo sabrá usted que ha alcanzado su objetivo? Puede pasarse la vida entera buscando algo que ya posee, como quien busca unas gafas que lleva puestas. ¿Qué verá, exactamente? ¿Qué oír? ¿Qué sentirá? Si, por ejemplo, su objetivo era introducir su producto en una importante empresa, la evidencia sería ver el pedido, oírle decir al cliente que hace el pedido y notar el apretón de manos que sella el acuerdo, seguido por una sensación de logro y de orgullo.

¿Qué verán, oirán y sentirán los demás? Por ejemplo, su cliente le verá hacer la presentación final, le oír hablar del producto y solicitar el pedido. Además, se sentirá cómodo y seguro al hacerle el pedido a usted.

Finalmente, en todas estas cosas, ¿cuál es la última evidencia antes de alcanzar el objetivo?

La responsabilidad

Sea cual sea el objetivo que se haya fijado, es su objetivo y será usted quien deba trabajar para alcanzarlo. Los demás no se lo servirán en bandeja. Si no sabe usted qué quiere, hay mucha gente que se alegrará de poder decidir por usted. Si su objetivo está fuera de su control, sólo es una fantasía. Sea práctico:

- ¿Qué tiene que hacer?
- ¿Qué tienen que hacer los demás?

Por ejemplo, tiene usted el objetivo de conseguir la cuenta de la casa Bloggs. Su director de ventas es la persona que decidirá quién se la queda. Debe empezar a pensar: «¿Qué puedo hacer para influir en el director a fin de que me adjudique esa cuenta?». Aparte de pedirselo directamente, podría familiarizarse con ella y exponer los casos de otras cuentas semejantes en los que usted obtuvo buenos resultados. Por muchos que sean sus méritos, no espere que se los reconozcan sin hacer nada. Actúe para alcanzar su objetivo.

Tiene usted que trazar un plan de acción. Parte de ese plan de acción consistirá en descomponer el objetivo en fragmentos más pequeños, del mismo modo en que lo haría con sus objetivos profesionales, tal como se ha descrito en los apartados dedicados a la organización. Cuanto mayor sea el objetivo, más necesario será descomponerlo.

Hágase la pregunta: «¿Qué me impide alcanzar este objetivo?». Eso pone en marcha el proceso de descubrir qué obstáculos se interponen en su camino, y así es posible establecer los objetivos intermedios que permitan superar dichos obstáculos. Invariablemente, esos obstáculos se expresan de forma negativa. Para avanzar hacia su objetivo, tiene que formularlos mediante frases afirmativas, para lo cual se utiliza la pregunta: «¿Qué quiero en lugar de eso?».

Por ejemplo: «¿Qué me impide hacer ejercicio?». «No tengo tiempo.» «¿Qué quiero en lugar de eso?» «Quiero crear tiempo para hacer ejercicio.»

Al mismo tiempo, mire en la otra dirección y advierta que su objetivo puede ser un fragmento menor de otro objetivo más grande. Hágase la pregunta: «Cuando tenga eso, ¿de qué me servirá?».

Por ejemplo, este mes quiere conseguir una elevada comisión. Hay un negocio que está a punto de concretarse. ¿Cuáles son los obstáculos? Tiene que cerrar la venta con el cliente. Eso puede suponer varias llamadas telefónicas y concertar una cita. Las llamadas, aunque no muy motivadoras por sí mismas, ganan poder por el hecho de estar conectadas con el objetivo superior: son pasos hacia el cobro de una gran suma. Cada llamada telefónica equivale a una acción para ganar una elevada comisión. Ese es un buen motivo para hacer la llamada.

La comprobación final

Por último, imagínese que ha alcanzado ese objetivo. ¿Tiene la sensación de que es adecuado para usted? Esta es la prueba final de congruencia.

Represéntese mentalmente lo que significará para usted en el futuro haber alcanzado por completo su objetivo. ¿Qué verá? ¿Qué oirá? ¿Cómo se sentirá? ¿Cómo cambiará su vida? Esto es lo que en PNL se denomina situarse en el futuro. Mediante esta representación mental, el objetivo se hace más real, y a veces se descubren problemas u objetivos futuros en los que no se había pensado.

Tanto la decepción como el éxito requieren una planificación adecuada. La decepción es el éxito en alcanzar lo que usted no quería, porque no reflexionó bien sobre su objetivo con antelación.

Alcanzar los objetivos: sensibilidad y flexibilidad

Una vez sepa lo que quiere, sea sensible a lo que consigue. Quizá sepa usted dónde quiere estar, pero si no sabe dónde está ahora, le será difícil avanzar. Los viajes no siempre discurren sin contratiempos. Un avión se halla ligeramente fuera de su rumbo % durante el 95 por ciento del tiempo, primero en una dirección, después en otra. Sin embargo, los instrumentos del avión son lo bastante sensibles para detectar estas desviaciones y ayudar al piloto a corregirlas. Sin correcciones, el vuelo a Nueva York podría terminar en San Francisco (y sabe Dios dónde estarían sus maletas). Aplique a sus objetivos ese mismo proceso de detección, avance y corrección.

Cuando sepa adonde se dirige y dónde se encuentra ahora, ¿qué opciones tendrá respecto a qué hacer? En la venta no hay respuestas «correctas», sólo más respuestas y más opciones. Utilice las que le den resultado. Deseche las que no. Cuando un cliente rechaza un enfoque, interprételo como una señal para utilizar otro. Si quiere usted ser ineficaz, siga haciendo lo mismo que no funcionaba. Hágalo con más empeño y tesón, como el estereotipo del inglés fuera de su país: cuando comprueba que la gente no entiende lo que dice, se limita a repetir lo mismo más d-e-s-p-a-c-i-o y MÁS ALTO.

Los distintos puntos de vista

Como ya hemos comentado, parte de un enfoque flexible consiste en ser capaz de ver la misma situación desde diferentes puntos de vista. Su propio punto de vista, su realidad, lo que usted cree y considera cierto, lo denominamos primera posición. Después está el punto de vista de la otra persona, su realidad, lo que ella cree y considera cierto. Para ella, su realidad es tan verdadera como lo es para usted la suya. Cuando se comprende el punto de vista de otra persona, la PNL habla de segunda posición. La sintonía proporciona un mejor sentido de la segunda posición.

Los tres errores básicos de la venta surgen de la ausencia de segunda posición:

1. No tomar en cuenta el punto de vista del cliente.
2. Creer que el punto de vista del cliente es igual que el propio.
3. Ver el punto de vista del cliente, pero desecharlo por irrelevante o equivocado.

Por último, está el punto de vista imparcial que tiene en cuenta a las dos partes y la manera en que se relacionan: la tercera posición.

Necesita usted tener claro su propio punto de vista y ser congruente respecto a él. Asimismo, necesita ver el producto desde la perspectiva del cliente y comprender su necesidad. También ha de ser capaz de separarse de la situación, sobre todo cuando está cargada de tensión, y observar el rumbo de toda la conversación.

A algunas personas les resulta más fácil que a otras hacer el salto mental a la segunda y la tercera posiciones. Si para usted es difícil, piense en lo mucho que puede contribuir a su éxito el desarrollo de esta habilidad.

He aquí algunas preguntas clave que le ayudarán a hacer ese cambio mental:

«¿Cómo me ve esta persona?»

«Si yo fuese él, ¿qué estaría pensando ahora?»

«Si yo fuese un director de cine que estuviera filmando esto, ¿qué clase de película sería?»

Para alcanzar sus objetivos, debe usted ser flexible y percibir con sensibilidad tanto su propia posición como las de los demás.

En la obra *El violinista en el tejado* hay una escena en la que un juez interviene en una disputa legal. La primera parte expone su caso con tanta elocuencia que el juez queda impresionado. «¡Tiene usted razón!», exclama.

«Un momento», objetó la parte contraria, y acto seguido expuso sus argumentos de un modo no menos convincente.

«Desde luego -dijo el juez-. ¡Tiene usted razón!».

El secretario del tribunal le llamó la atención tosiendo educadamente.

«Disculpe, señoría -dijo- pero no pueden tener razón los dos.»

El juez reflexionó unos instantes.

«No, claro que no -concedió al fin-. Tiene usted razón.»

13

Los valores: ¿Qué es lo importante?

Los valores se definen como todo aquello que es importante para nosotros en nuestra vida. Nos sirven de orientación y son los cimientos de nuestros objetivos. A veces resulta difícil decidir porque, como el juez, nos parecen bien las dos partes de un dilema. La congruencia consiste en actuar de acuerdo con nuestros valores. Tal vez entienda usted el punto de vista del cliente y aprecie el punto de vista de la empresa, pero en último término es usted quien ha de decidir. Verse sometido a presión para ir contra sus creencias y valores es una forma segura de perder el estado interno. Si no cree usted en la política de precios de su empresa, la calidad de sus productos o el valor que ofrece, cada venta que haga le creará un conflicto interno que, en los casos extremos, puede afectar a su sueño, su salud y sus relaciones, tanto dentro como fuera del trabajo.

Los objetivos se definen según lo que usted quiere tener; los valores, según lo que usted quiere ser. Los criterios son valores aplicados a un contexto determinado. Es probable que lo que nos importa en nuestra vida privada sea distinto de lo que nos importa en la vida profesional. Del mismo modo en que nos movemos hacia valores como la libertad y el amor, también nos alejamos de estados como la humillación, la culpa y el rechazo. Esos son nuestros valores de alejamiento, las cosas que nos importa evitar. Como sucede con los objetivos, es mucho mejor actuar hacia lo que queremos que dedicar el tiempo a esquivar lo que no queremos.

El dinero

El dinero suele figurar en un lugar bastante elevado en la jerarquía de valores de casi todo el mundo. Sin embargo, el dinero carece de valor por sí mismo; es valioso como medio para alcanzar un fin, para conseguir otras cosas más importantes: comodidad, seguridad, felicidad, amor, salud.

Tómese unos minutos para reflexionar y anote las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué sueldo anual necesitaría para sentirse económicamente seguro?
Cuanto más elevado sea, más probable es que valore usted la seguridad.
- ¿Qué diferencia hay entre esta cifra y su salario base fijo? Si trabaja usted a comisión, ¿qué sueldo fijo desearía cobrar para compensar la pérdida de las comisiones?
Cuanto más elevado sea, más valorará usted su capacidad de determinar sus propios ingresos.
- Imagínese que le ofrecen el empleo de sus sueños: condiciones de trabajo ideales, hacer justo lo que quería en el campo profesional que más le interesa... El sueldo es el mismo que gana ahora. Además, puede negociar una bonificación. ¿Cuál sería? (Si ya trabaja usted en su empleo ideal, ¡felicidades!)
- Imagínese que una de las condiciones de la oferta fuese que debe permanecer en el mismo empleo durante cinco años. ¿Cambiaría eso la bonificación que desea? ¿Y si fueran diez años?
Cuanto más elevada sea la bonificación que elegiría en tales circunstancias, más valora usted su libertad para cambiar.
- Imagínese que le ofrecen un empleo de pesadilla. Un trabajo que le resulta odioso. El sueldo sería igual que el que gana ahora.
¿Qué bonificación adicional habría que negociar para que aceptara el empleo de pesadilla?
¿Qué conseguiría con ese dinero que compensara el trabajo de pesadilla?
Para algunas personas, no habría suficientes millones.
(Si ya trabaja usted en un empleo de pesadilla, ¿recibe una compensación adecuada?)

Puede utilizar el dinero como un indicador útil de lo que valora usted en su trabajo formulando la pregunta general:

«Si tuviera que renunciar a ... en mi trabajo, ¿qué sueldo adicional querría como compensación?»

Cuanto mayor sea la compensación, más valora ese aspecto de su trabajo.

Así pues, el dinero es una manera útil de medir cuánto valora usted otras cosas; por sí mismo, carece de valor. Podría usted construir una jerarquía de valores determinando qué compensación monetaria desearía para postergar cada uno de sus valores positivos.

La jerarquía de valores

Todos sus valores son importantes, y algunos son más importantes que otros. Muy a menudo tomar decisiones resulta difícil porque ambas posibilidades responden a algún valor. ¿Cuáles son los más importantes? Si no tuviese alguna manera de clasificar sus valores, se sentiría paralizado. En este capítulo se examina el modo de averiguar qué es más importante para usted. Después, podrá alinear sus objetivos con sus valores.

¿Qué es lo más importante para usted acerca de su profesión? Este proceso le ayudará a descubrirlo.

1. Piense en tres experiencias importantes y significativas en relación a su trabajo. Por ejemplo, un ascenso, cerrar una gran venta o reunirse con un cliente determinado. Asegúrese de que se trata de experiencias reales y concretas. Anótelas en un papel.

2. Piense en la primera experiencia. ¿Qué es lo que hace que sea importante para usted en estos momentos? Quizá cuando ocurrió no le pareció tan importante. Anote unas cuantas frases clave para cada una. Por ejemplo, si la experiencia fue hacer una venta, algunos elementos importantes podrían ser el entusiasmo, la sensación de éxito, los elogios, la elevada comisión, la celebración y las felicitaciones de los amigos.

3. Tome cada una de las palabras clave que ha anotado y pregúntese qué tienen de importante. Examine cada palabra y escriba algunas palabras clave sobre cada una de ellas. A estas alturas, es probable que tenga alrededor de una docena de palabras.

Por ejemplo, en el caso de haber cerrado una venta, es posible que ahora tenga valores como seguridad en sí mismo, autoestima, éxito, confianza. Tome cada una de estas palabras y amplíe de nuevo la lista. El éxito, por ejemplo, podría dar lugar a reconocimiento, seguridad económica y triunfo.

4. Repita el mismo proceso con cada una de las tres experiencias iniciales. Eso le proporcionará una lista de entre doce y treinta palabras. Fíjese en las que aparecen más de una vez, pues es probable que sean importantes, pero cuéntelas sólo como una.

5. Ahora, tome todas las palabras clave que ha escrito desde el principio para las tres experiencias. Si tuviera que elegir las seis más importantes para usted, ¿cuáles serían? Para averiguarlo, revise todas las palabras que definen sus criterios y decida cuál elegiría si tuviera que eliminar una. Ese criterio del que ha decidido desprenderse constituye el punto más bajo de su jerarquía. Después, si tuviera que desprenderse de uno de los criterios restantes, ¿cuál sería? Ese es el penúltimo escalón. Siga repitiendo el proceso hasta que sólo le queden seis.

6. Ahora la cosa resulta más difícil. Esos seis restantes son los criterios más importantes respecto a su trabajo profesional. Siga ordenándolos. Si tuviera que renunciar a uno de los seis, ¿cuál elegiría? Y de los cinco que quedan, ¿cuál perdería? Siga así hasta que haya clasificado sus seis valores principales por orden de importancia.

Al final podría quedarle, por ejemplo, una lista como la siguiente:

1. Libertad
2. Amor
3. Riqueza
4. Relaciones
5. Seguridad
6. Ser apreciado.

Ahora la cuestión es: ¿está alcanzando estos valores?

Las reglas

¿Qué debe ocurrir?

Sus valores y criterios llevan aparejadas unas reglas para su cumplimiento, que en PNL se denominan equivalencias de criterio. Tiene usted que descubrir las suyas, tal como tiene que descubrir las de sus clientes.

Imagínese que pregunta a dos vendedores: «¿Qué debe ocurrir para que usted considere que tiene éxito?».

El primer vendedor responde: «Ganar 40.000 libras anuales, tener una casa fuera de la ciudad y un BMW 525i».

El segundo vendedor dice: «Ganar 80.000 libras anuales, dejar de fumar y reducir mi peso a 76 kilos».

El éxito lo define cada uno. Usted fija las reglas.

Formúlese usted mismo esta pregunta para cada uno de sus seis valores: «¿Qué debe ocurrir para que consiga... (valor)?». Eso le proporcionará sus reglas.

¿Son sus reglas satisfactorias, capacitadoras y realistas?

Asegúrese de que sus equivalencias de criterio lo satisfacen. No queremos decir que rebaje usted sus aspiraciones para sentirse feliz. Sin embargo, compruebe que sus reglas lo capacitan, en lugar de limitarlo.

En términos generales, existen tres casos en los que las reglas no son capacitadoras:

1. Cuando es imposible cumplirlas. Las reglas deben ser realistas, pues de otro modo sienta las bases para un fracaso.

2. Cuando dependen de algo o alguien que usted no controla. Aquí existe el riesgo de caer en el encuadre de culpa, en el que su felicidad pasa a ser responsabilidad de otros en lugar de usted. Eso les confiere a los demás un enorme poder sobre usted, en un mundo que no destaca por su justicia ni su bondad.

En el encuadre de culpa, la frase clave a la que hay que estar atentos es: «Si al menos ocurriera tal y tal cosa, o tal y tal persona hiciera algo..., entonces sería feliz».

3. Cuando le proporcionan muchas maneras de sentirse mal y muy pocas de sentirse bien. Es como un cliente que ha decidido que sólo un Loquesca modelo Pantone 601 de color azul y tamaño tres cuartos, entregado mañana mismo, puede satisfacer su necesidad. Si sus reglas no son muy específicas, es usted difícil de complacer. Aplique sus habilidades de venta a sus valores de la misma manera que las aplica a la necesidad de un cliente. Esas reglas sólo son una manera de satisfacer un valor. ¿Qué otras maneras hay?

Los beneficios y los valores

Si la venta es una transacción de ganancia-ganancia, ¿qué gana usted? Distinga los beneficios de una venta en particular de los beneficios del trabajo. Una venta en particular le proporciona una comisión, una sensación de éxito, autoestima y elogios. Trabajar en, ventas tiene muchos beneficios:

- Puede usted aplicar sus habilidades a muchas clases de productos distintos, de modo que tiene libertad para pasar a otros sectores del mercado.
- Controla usted sus ingresos en mayor medida que en la mayoría de los trabajos.
- Ayuda a la gente a obtener lo que quiere.
- Conoce a mucha gente distinta.

Una última pregunta. Estamos hablando de la venta casi como si fuera una cosa, pero es una actividad, algo que usted hace. Cuando piensa usted en vender, ¿lo ve sencillamente como el trabajo que usted hace, o dice: «Soy un vendedor»? Si dice eso, la venta es parte de su identidad como persona.

¿En qué medida se satisfacen sus valores? Si trabaja usted para una empresa cuyas prácticas comerciales coinciden con las normas y los valores de usted, o bien es usted afortunado y muy hábil a la hora de elegir un empleo, o bien es el dueño de la empresa. Es poco probable que queden satisfechos todos sus valores, así que, como sucede con un cliente, puede compensar unos con otros. No obstante, si ninguno de sus valores queda bien satisfecho, quizá podría pensar en buscarse otro producto.

A menudo los mensajes respecto a los valores de la empresa son ambivalentes. Así, por ejemplo, a muchos agentes de seguros se los presiona para que mejoren la calidad del negocio, es decir, para que se aseguren de que lo que venden es adecuado para el cliente; pero si, por otra parte, los presionan para que aumenten el volumen de negocio, lo cual muy bien puede influir en la calidad, se los lanza en persecución de dos metas distintas y acaso contradictorias. Si un perro persigue dos conejos, es fácil que no atrape ninguno.

Si se ve usted sometido a presiones para ir contra sus propios valores, sus opciones son limitadas. Puede agachar la cabeza y seguir adelante con la esperanza de obtener suficientes ventas para protegerse de las presiones. Puede tratar de vender sus valores a la dirección. Puede demostrar que sus valores funcionan consiguiendo mejores resultados que otros. O bien, y este es el enfoque más frecuente, puede usted ser más específico al elegir su próximo empleo. Busque una empresa que responda a sus valores. Entrevístelos para asegurarse de que sus valores coincidan con los de usted.

14

La motivación y los estilos de trabajo

Motivarse consiste en influirse a sí mismo para hacer lo que se tiene que hacer. En el Viejo Bazar, motivarse consistía en manipularse a sí mismo para hacer lo que se tenía que hacer. En vista de que constamos de muchas partes distintas y de que no todas ellas quieren forzosamente hacer el trabajo de que se trata, ¿cómo influimos en nosotros mismos, en lugar de manipularnos? Los métodos que utilice cada cual reflejarán la manera en que los demás influyen en él.

Los métodos que sugerimos a continuación pueden ser muy distintos de los que se proponen en los libros y seminarios sobre motivación más tradicionales, que tienden a disimular la insatisfacción y son un mal sustituto de la congruencia.

El palo y la zanahoria

Hace años que se debate sobre estos dos enfoques, que a primera vista parecen contradictorios: el «palo» y la «zanahoria». ¿Cómo se puede motivar a las personas? Ofreciéndoles un objetivo y recompensas: este es el enfoque de la «zanahoria». Castigándolos si fracasan: el enfoque del «palo». Los dos funcionan. ¿Qué clase de enfoque utiliza usted consigo mismo? ¿Se propone trabajar para conseguir lo que quiere o lo impulsan las desagradables consecuencias de no realizar la tarea? En este último caso, también es

probable que deje usted las cosas para el último momento, cuando las consecuencias surgen amenazadoras en su línea de tiempo y ya no se las puede ignorar. Este enfoque suele resultar más difícil, genera tensiones y puede complicarles la vida a los que trabajan con usted.

Por lo general, trabajar hacia objetivos y recompensas resulta más grato y menos estresante. Los vendedores que tienen éxito casi siempre se mueven por la recompensa.

El dictador y la sirena

Otra estrategia de motivación que no funciona muy bien es la que se conoce como «el dictador».

El dictador es esa voz interior que le dice que debe hacer algo. Debería hacer algo, tiene que hacerlo, por qué no se decide de una vez y /LO HACE YA! La consecuencia natural de tanto sermoneo es que uno opone resistencia. Sin embargo, la voz trata realmente de ayudarlo. Su intención es impecable, pero el método es burdo.

¿Se ha fijado en lo molestos que llegan a ser el sonido y el tono de esa voz? No son sólo las palabras, sino la manera en que se las dice a sí mismo. Algunas personas que han escuchado su voz interior con atención dicen que se parece de un modo sospechoso a la de su padre o su madre.

El dictador no es una buena estrategia de motivación. Si es la que usted utiliza, cámbiela por la estrategia de «la sirena», que funciona mucho mejor. Para ello, sólo tiene que hacer dos cosas.

En primer lugar, cambie el tono de la voz. Haga que sea seductora, sexy, atractiva, una voz que resulte agradable oírla.

En segundo lugar, cambie las palabras que utiliza. Excluya algunas palabras de su vocabulario interior: «tiene que», «debe» «debería». Esas palabras reciben el nombre de «operadores modales». No son muy agradables ni muy eficaces. Si lo fueran, no tendría que utilizarlas constantemente.

Sustituya esos operadores modales por la palabra «puedo» Así, «Debo hacer esa llamada» se convierte en «Puedo hacer esa llamada». «Puedo» es más permisivo y capacitador. Quizás utiliza usted los operadores modales de forma negativa: «no debo», «no tengo que», «no debería».

Estas expresiones imponen límites. Cuando oiga esas palabras, hágase la misma pregunta liberadora que les haría a sus clientes: «¿Qué ocurriría si lo hiciera...?»

Averigüe cuáles son las auténticas exigencias que hay tras esas palabras y las posibles consecuencias. Quizá no sean tan importantes como se imagina.

Para obtener aún mejores resultados, combine la estrategia de la sirena y la de la zanahoria. Juntas, pueden convertir el trabajo en un placer.

«Haciendo» y «hecho»

Una tercera estrategia que no da buen resultado consiste en imaginarse a uno mismo haciendo el trabajo. Cuando se trata de una tarea que no le gusta demasiado, imagínese que ya está hecha. Siéntase bien por adelantado. Experimente el placer de verse ya libre de esa tarea y piense en las nuevas oportunidades que se le abrirán. Representese la tarea ya terminada en su imaginación. Cuando se trate de una tarea agradable, imagínese que la está haciendo. Experimente por adelantado el placer que sentirá mientras la realiza. Después, hágala realmente. Por último, no es necesario que haga todo el trabajo de una vez; puede dividirlo en tareas más pequeñas. Recuerde, además, que concebir una tarea como parte de un objetivo más amplio es más motivador, y eso hace que la tarea pequeña le resulte más fácil.

Los estilos de trabajo

Otra manera de contemplar la motivación consiste en conocer nuestro propio estilo de trabajo a fin de organizarnos para aprovechar nuestros puntos fuertes. Hay tantas cosas que podríamos hacer y tanta información que asimilar que todos hemos desarrollado unos filtros para descartar lo que no nos interesa. En sus clientes observará las mismas pautas. En PNL, esas pautas se denominan metaprogramas, y Rodger Bailey las ha desarrollado para su aplicación en el mundo de los negocios bajo el nombre de Perfil de Lenguaje y Comportamiento (Language and Behaviour Profile, o LAB).

Los metaprogramas son muy simples. Por ejemplo, piense en un vaso lleno de agua. A continuación, imagínese que se bebe la mitad. ¿Qué queda ahora? ¿El vaso está medio lleno o medio vacío? Las dos cosas; nadie en su sano juicio podría discutirlo. Algunas personas contemplan una tarea y piensan en las ventajas, mientras que otras contemplan la misma tarea y ven todas las desventajas. Ninguno de estos dos patrones es mejor que el otro, sólo son distintos.

Algunas pautas de trabajo resultan evidentes, es probable que sean las suyas propias. Otras parecen una locura; eso es porque son de otra persona.

Aquí deben tenerse en cuenta dos cosas. La primera, que estas pautas pueden cambiar según el contexto. Dicho de otro modo, es posible que una persona sea muy pesimista en su vida profesional y vea solamente vasos medio vacíos (eso a veces se llama «planificación de contratiempos», y las compañías de seguros emplean a muchas personas de esta clase para formularse la pregunta: «¿Qué problema podría haber aquí?»); sin embargo, en su vida privada, esa misma persona tal vez vea muchos vasos medio llenos.

En segundo lugar, muy poca gente presenta alguna de estas pautas en estado puro; existen más bien como tendencias, como preferencias en nuestra manera de ver el mundo.

Proactivo-reactivo

La primera pauta tiene que ver con la acción. Una persona pro-activa inicia la acción. Se lanza y lo hace. La persona reactiva, en cambio, se contiene, reflexiona y espera a los demás. --'.<• Hay un chiste sobre una persona muy reactiva que era profundamente religiosa y quena ganar mucho dinero, para dedicarlo a obras de beneficencia y a hacer el bien. Así que decidió rezar a su dios. Rezó con fervor durante muchos años sinque ocurriera nada, hasta que al fin perdió toda esperanza. Entonces su dios se le apareció en un sueño.

«Oye -le dijo Dios-, colabora también un poco, ¿no? Compra un billete de lotería.»

Básicamente, la venta es una profesión proactiva. Uno tiene que salir a la calle y relacionarse con gente. Los clientes proactivos tienden a impulsar la compra; los reactivos dan largas y se lo piensan, y al final quizá no compran.

Piense en su empresa. Quizás haya muchas personas proactivas, pero podría tener una cultura reactiva debido a las presiones del trabajo. No es extraño que las empresas ensalcen las virtudes de la proactividad y luego se arrastren de crisis en crisis respondiendo a emergencias a corto plazo, mientras los vendedores, contratados por su proactividad, tienen que reaccionar a los problemas de organización.

Ir hacia-alejarse de

Esta es una pauta que hemos encontrado muchas veces bajo distintas apariencias. Las personas hacia están motivadas por un objetivo. Les gusta moverse hacia algo que valga la pena tener. Permanecen centradas en sus objetivos. Responden bien a los desafíos cuando el logro conlleva buenas sensaciones y recompensas. Los viajes al extranjero y otras bonificaciones semejantes motivan a las personas hacia, así como el reconocimiento de sus méritos y el prestigio. El sistema tradicional de gráficas de ventas, recompensas mensuales y esforzarse por alcanzar cupos mensuales está completamente diseñado para personas hacia. Los clientes hacia compran para obtener un beneficio antes que para evitar un problema.

A las personas que muestran la pauta alejarse de las motiva evitar las pérdidas. Perciben las dificultades y destacan sobre todo en identificar y resolver los problemas por adelantado. Los premios y recompensas no son demasiado importantes para las personas alejarse de; las amenazas, el miedo al despido y la pérdida de prestigio son motivaciones más eficaces.

Es la vieja discusión sobre el palo y la zanahoria: ¿cuál de los dos motiva mejor? La respuesta es que ambos, según a quien se trate de motivar.

Entre los vendedores hay una elevada proporción de personas hacia. Al tratar con los clientes, destacan sobre todo los beneficios que ofrece su producto. Sin embargo, si el cliente responde a la pauta alejarse de, el examen de las pérdidas que se derivarían de no adquirir el producto podría conducir a una decisión más rápida. Un seguro de vida puede ofrecer o bien una mayor comodidad cuando el titular se jubila o bien la ausencia de apuros económicos a la familia en caso de muerte del titular. Si el vendedor sabe que el cliente responde al patrón ir hacia o al alejarse de, pondrá mayor énfasis en una u otra de las posibilidades. Muchos vendedores trabajan para directores que esperan que todo el mundo responda a un estilo de dirección alejarse de. Es decir, los directores utilizan la amenaza como principal motivación. Si se encuentra usted en esta situación, es aún más importante que establezca sus propios objetivos y trabaje hacia algo positivo. De otro modo, el estilo de dirección le dejará sin energía ni motivación.

Piense de nuevo en su empresa. ¿Es de las que fomentan una actitud hacia en sus vendedores pero reacciona al mercado y las circunstancias para evitar las pérdidas? ¿Aprovecha las oportunidades del mercado?

General-detalle

Las personas de tipo general se sienten más cómodas cuando contemplan la estructura de conjunto. Les gusta ver la totalidad del proyecto; piensan y comprenden de un modo

conceptual. Tienden a hablar en términos globales. Quienes responden a este patrón no tratarían de resolver un rompecabezas sin hacerse antes una buena idea de la imagen que aparece en la caja. Cuando se les encomienda parte de una tarea, se desmotivan si no se les permite ver cómo encaja esa parte dentro del todo. Pueden concentrarse más en «qué» contemplan, en contraposición a «cómo». A menudo se saltan algunos pasos en una secuencia. * Las personas de detalle se construyen la imagen global juntando pequeñas piezas. Para ellas, el concepto general no sólo carece de importancia, sino que incluso puede representar una distracción. Esta característica puede dar lugar a dificultades a la hora de establecer prioridades; se las podría encontrar limpiando los botes salvavidas mientras el barco se hunde.

Imagínese que un vendedor de detalle se reúne con un cliente general. Si el vendedor insiste en describir los detalles del producto y los aspectos concretos de la entrega y la instalación, cuando lo único que le interesa al cliente es conocer los costes y beneficios generales y hacerse una idea de conjunto, puede haber un problema. Y a la inversa, si el cliente es de detalle y el vendedor general, el cliente puede sentirse frustrado porque no recibe suficiente información para llegar a una decisión, y el vendedor se sentirá confundido porque está seguro de haberle dado una visión de conjunto perfectamente válida.

En términos generales, cuanto más alto sea el nivel al que uno vende, más general tiene que ser la manera de encuadrar el producto. Por eso a algunos vendedores se les dan bien las ventas grandes a nivel de gerencia, porque les resulta más natural esbozar la imagen del conjunto.

Opciones-procedimiento

Esta pauta tiene una importancia particular en el campo de la venta. Las personas de opciones quieren poder elegir y elaborar alternativas, con frecuencia de un modo compulsivo. Se les da muy bien desarrollar sistemas, pero mal seguirlos, por bueno que sea el sistema. La libertad de elegir y de ser distintos es muy importante para ellas. Una persona de opciones nunca seguirá un guión al pie de la letra, por bueno que sea.

A las personas de procedimientos, por otra parte, se les da bien seguir rutinas. Les interesa más saber cómo se hace algo que por qué se hace. Sin una rutina, es posible que se sientan perdidas. En el mundo de los negocios, hay muchas tareas que sólo pueden realizarse con éxito siguiendo un procedimiento; por ejemplo, llevar la contabilidad, programar un ordenador, pilotar un avión. En los negocios, el dinero se gana siguiendo un procedimiento que funcione (e inventando otros que funcionen igual o mejor).

Eso crea una interesante paradoja, sobre todo en la venta. La mayoría de la formación en venta se basa en procedimientos, por ejemplo los guiones preparados. Sin embargo, aunque la formación en ventas está diseñada para desarrollar procedimientos, también tiende, por lo general, a transmitir la idea de que la pauta de opciones es mejor. La profesión de la venta suele atraer a personas de opciones, a las que luego se anima a seguir procedimientos.

Con nuestro enfoque de la venta, pretendemos dar un encuadre lo suficientemente sólido para que dentro de él pueda usted ser tan creativo como quiera. Un buen guión preparado proporciona un marco flexible dentro del cual puede uno ser creativo.

Interno-externo

¿Cómo saber que se ha hecho un buen trabajo? Piénselo por unos instantes. Las respuestas se orientan hacia dos categorías generales. La primera es: «Porque lo sé». Es el tipo de respuesta que dan las personas internas. Tienen sus criterios y los utilizan para comparar acciones y para decidir qué hacen. Las personas muy internas insisten en decidir por su cuenta y se oponen a las decisiones tomadas por otros en nombre de ellas. A menudo se les aplica la etiqueta de «tozudas», es posible que les cueste aceptar que las dirijan y necesitan muy poca supervisión. A veces, a las personas muy internas les resulta incómodo influir en los clientes; quieren que decidan por sí mismos con la mínima influencia exterior. Eso no es vender.

La respuesta de una persona muy externa sería: «Porque me lo dicen los demás». Las personas externas necesitan un estilo de dirección que incluya mucha motivación externa, alabanzas y orientación.

Las estrategias de motivación del palo y la zanahoria son externas. Las personas externas necesitan que otros les proporcionen los criterios de decisión y de acción. Responden mucho más a la información útil que les llega de los demás y siguen las normas con facilidad. Las personas externas necesitan que las dirijan y recibir información sobre su manera de trabajar.

La mayoría de la gente combina ambas direcciones: tienen criterios internos y valoran la información útil que les llega del exterior.

Igualar-desigualar

Esta pauta tiene que ver con comparar, con percibir lo que es distinto y lo que es igual.

Los desigualadores advierten las diferencias. Les gusta saber en qué se distinguen los productos y son muy conscientes de las diferencias en general. También les gusta el cambio y se aburren con facilidad si las cosas se mantienen igual. Suelen cambiar de empleo con frecuencia.

A los clientes que muestran esta pauta les gusta saber que un producto es «nuevo» y «diferente».

Los igualadores reconocen lo que se mantiene constante en las personas, las situaciones y los acontecimientos. A las personas que igualan también les gusta permanecer en el mismo empleo. Les gusta lo conocido.

La pauta intermedia es la más frecuente: igualdad con excepciones. La venta constituye un buen ejemplo de ello: hace uno el mismo trabajo, pero con personas distintas cada día.

Independiente-proximidad-cooperativo

Esta pauta se refiere a las relaciones profesionales. Muchos trabajos de venta atraen a personas independientes. Les gusta trabajar por su cuenta y lo hacen bien, son productivas y se responsabilizan de los resultados.

Las personas de proximidad prefieren trabajar al lado de otros. Trabajan bien bajo supervisión o supervisando a otros. Las personas de proximidad suelen ser buenos directores de ventas y buenos vendedores, pues les resulta fácil establecer sintonía con los demás. Las personas cooperativas, por su parte, trabajan mejor en colaboración con otros, compartiendo

la responsabilidad. Rinden más cuando trabajan en equipo. Los mejores equipos de ventas están compuestos por personas cooperativas y de proximidad, y por eso no incluyen necesariamente a los mejores vendedores individuales.

Estas son las principales pautas de metaprograma. Más que como pautas de todo o nada, deben verse como tendencias. Son descripciones, no explicaciones; si descubre usted que encaja a la perfección en una de estas pautas, eso no significa que no tenga otra alternativa a la hora de actuar. ¡: Usted no es su comportamiento, y sus metaprogramas no determinan irrevocablemente su comportamiento. Ninguna pauta es mejor que otra en términos absolutos; todo depende de lo que usted quiera hacer.

Existen programas de ordenador que le permiten explorar estas pautas con mayor detenimiento (véase al final «Servicios de asesoría para empresas»).

Por lo general, la cultura de la venta favorece a los vendedores hacia, proactivos, externos y de proximidad. Y como hemos visto, les transmite mensajes ambivalentes. Lo importante es que sea usted congruente con su trabajo. Eso lo examinaremos a continuación.

15

La preparación mental

La comprobación de congruencia

La congruencia en el trabajo resulta de la alineación de objetivos y valores. Cuando se es congruente, se puede tener la certeza de que se es competente. La congruencia afecta al cliente, que, legítimamente o no, relaciona sus sentimientos hacia el vendedor con sus sentimientos hacia el producto. Cuando el cliente separa el producto de quien lo vende, lo compra a pesar del vendedor y no a causa de él. ¿Le compraría usted un programa de adelgazamiento a un vendedor de 100 kilos de peso que no parara de comer buñuelos?

También es importante que sea congruente respecto a las partes o elementos particulares de su trabajo. En este capítulo abordaremos la manera de comprobar la propia congruencia. La comprobación de congruencia que se describe aquí puede aplicarse a cualquier aspecto de la vida.

En primer lugar, recuerde alguna ocasión en la que estuviera dedicado por completo a alguna tarea u objetivo. No hace falta que sea algo relacionado con la venta; puede tratarse de cualquier cosa. Mientras piensa en esa ocasión, vea lo que veía entonces, oiga lo que oía y sienta lo que sentía. A continuación, fíjese en la sensación que experimenta su cuerpo. ¿Cómo es estar dedicado de pleno a algo? Para mucha gente se trata de una sensación interna; para otros, es el tono de voz particular que oyen mentalmente. Descubra cuál es su propia señal. Conozca esa sensación. Es imposible fingirla. No puede engañarse a sí mismo. Tal vez la señal llegue de forma gradual. Cuanto más intensa sea la sensación, más congruente será usted.

El segundo paso consiste en encontrar una señal de incongruencia.

Recuerde alguna ocasión en la que no estuviera plenamente dedicado a una tarea o proyecto. Era usted incongruente. Una situación de «sí, pero». ¿Qué sensación tiene ahora? ¿Qué siente

su cuerpo, qué imágenes y sonidos tiene en su interior? En esta situación, muchas personas oyen mentalmente un tono de voz; dubitativo. Esa señal es amiga suya. Es el aviso de que aún hay algo no del todo correcto en la situación.

A continuación, piense en el elemento de su trabajo cuya congruencia desea usted comprobar. Por ejemplo, pregúntese «¿Soy congruente respecto a esta reunión?», y sea sensible a la señal que le devuelve su cuerpo. Puede utilizar la ausencia de la señal de congruencia o la presencia de la señal de incongruencia como una indicación de que todavía no está del todo preparado. En tal caso, tendrá usted que hacerse algunas preguntas y negociar consigo mismo como si fuese al mismo tiempo vendedor y cliente, puesto que es evidente que hay partes de usted que no «han comprado» lo que se dispone a hacer.

- ¿Qué tendría que hacer para sentirse congruente respecto a la tarea?
- ¿Tiene el tiempo de preparación adecuado?
- ¿Crea tensiones en su vida?
- ¿Es una ocasión en la que debe decir «no»?
- ¿Conoce a fondo el producto?

Identifique lo que tiene que hacer para sentirse congruente. Muy a menudo se trata de una preparación adicional o de una condición especial que debe tener en cuenta.

Preparar una reunión

El éxito de una reunión de venta depende de cómo se ha preparado. Hay dos clases de preparación. Si atiende a las dos, mejorarán su congruencia y su eficacia en la reunión.

1. Las cuestiones prácticas, como asegurarse de que tiene toda la documentación y de que llega a tiempo. Muchos directores no esperan más de usted.
2. La preparación mental. El ensayo mental es una práctica absolutamente consistente en todos los individuos que hemos conocido que destacan en cualquier campo.

El ensayo mental consiste en proyectar mentalmente la reunión tal como usted desea que se desarrolle. Déle a su mente imágenes de éxito y ella creará el éxito imaginado en el mundo real. Todos sabemos que nuestras expectativas dan lugar a profecías que se cumplen por sí mismas. Piense que fracasará y es probable que así sea. Planifique pensando en el éxito y, si existe la menor posibilidad, lo alcanzará.

Ensayo mental para el éxito

He aquí un sencillo procedimiento de ensayo mental utilizado por muchas personas que obtienen resultados excelentes en su actividad.

Imagínese la escena de su mayor éxito, una ocasión en la que tenía una buena sensación respecto a lo que estaba haciendo, se sentía seguro y confiado y todo salió muy bien. No es necesario que sea una reunión de venta.

Ahora, se trata de conocer las cualidades de esa escena. Fíjese con atención en la escena que ha recreado en su mente y descríbasela a usted mismo. Contemple su imagen mental: ¿Se ve a sí mismo en la imagen o está usted en ella, viendo con sus propios ojos?

¿Qué tamaño tiene su imagen mental?
¿Es muy brillante?
¿Es una imagen en movimiento o una foto fija?
¿Es en color o en blanco y negro?
¿En qué parte del espacio está situada la imagen?
¿A su alrededor? ¿Hacia un lado? ¿Es una imagen nítida o borrosa?
¿Es en dos dimensiones o en tres?
¿Qué más advierte en la imagen?

Anote esas características de su imagen mental. En PNL, estas distinciones respecto a cómo ve usted la imagen se denominan submodalidades visuales.

Ahora, fíjese en los sonidos que aparecen en su recuerdo de la escena:
¿Oye voces, sonidos o ambas cosas?
¿De dónde proceden los sonidos?
¿Qué intensidad tienen los sonidos?
¿Hay un ritmo?
¿Son más fuertes o más apagados de lo normal?
Si hay voces, ¿qué dicen? ¿En qué tono?

Anote esas características. Son las submodalidades auditivas.

La mente presenta las imágenes de éxito de una determinada manera. Para ensayar mentalmente un éxito futuro, piense en una escena imaginaria de la misma manera que en su éxito pasado. Lo que acaba de descubrir es de qué manera codifica el cerebro sus éxitos.

Si no nos cree, recuerde la escena de una de sus experiencias menos gratas, algo que preferiría olvidar. Fíjese en qué difiere la imagen. Quizá sea más oscura o más pequeña y esté en un sitio distinto. Es probable que la calidad del sonido no sea la misma. Si un duende barajara las dos imágenes, podría usted distinguir cuál corresponde a la situación de éxito con sólo fijarse en la calidad de la imagen y el sonido, sin necesidad de oír qué palabras se pronuncian. Naturalmente, las escenas en sí y las personas que aparecen en ellas serían diferentes, pero la manera en que usted las concibe también es distinta.

A continuación, piense en la reunión prevista de la misma manera en que acaba de pensar en su éxito anterior. Si su imagen del éxito era grande y brillante, ensaye mentalmente la reunión con una imagen grande y brillante. Adapte la reunión futura al marco del recuerdo del éxito. Después, represéntese a sí mismo en la reunión como si estuviera viendo una grabación de vídeo. Cree y edite el vídeo sobre la marcha. Usted es la estrella. Véase a usted mismo en la escena. Hágala ir como usted quiere que vaya. Escuche la banda sonora. Fíjese en las reacciones del cliente. Prevea las preguntas difíciles. Observe cómo alcanza usted su objetivo con seguridad y confianza. Observe el desarrollo de la acción hasta el final, hasta que quede satisfecho por completo.

Después, cuando se sienta satisfecho con la película interior que acaba de crear, entre en ella. Esto se llama asociarse a su imagen mental. Vea y oiga la reunión como si estuviera en ella. Antes era un observador externo que se aseguraba de que todo saliera bien; ahora se encuentra allí presente, actuando de la manera que ha preparado. Si en cualquier momento se siente insatisfecho, salga de su vídeo mental y modifíquelo hasta que quede satisfecho.

Luego, vuelva a entrar en él. Para que el ensayo mental rinda el máximo, debe usted estar asociado a su película mental.

Por supuesto, lo que no conseguirá con este ejercicio es influir directamente en lo que el cliente haga y diga, pero sí podrá cambiar su propia manera de comportarse y, en consecuencia, la respuesta del cliente cuando se encuentren cara a cara.

A continuación, planifique la reunión desde cada uno de los tres puntos de vista. Coloque tantos asientos como personas habrá presentes, más o menos en la misma posición en que espera encontrarlos durante la reunión real. Después, ocupe el asiento que le corresponda. Aunque el ambiente, la disposición del escritorio y la geografía general del despacho sean distintos en el ensayo que en la situación real, puede hacer que sean lo más reales posible e imaginarse que son los auténticos. Después, planifique la reunión desde su punto de vista, es decir, desde la primera posición. Utilice las ideas que haya obtenido en el ejercicio anterior. Determine qué pretende conseguir, cómo sabrá que lo ha conseguido, qué actitud va a adoptar, cómo estructurará la reunión y todo lo que le parezca útil planificar.

Cuando haya recogido la información de la primera posición, pase al asiento del cliente e imagínese que usted es él. Ahora, planifique la reunión desde esta segunda posición. ¿Cuáles son mis deseos, necesidades y valores como clientel ¿Qué quiero conseguir? Se le ocurrirán ideas y reflexiones para la reunión desde el punto de vista del cliente que nunca se le habrían ocurrido si se hubiera limitado a pensar en la reunión desde su propia posición.

Una vez recogida la información de la segunda posición, apártese de los asientos y asuma el papel del guionista o director de cine y prediga qué es probable que ocurra entre esas dos personas según los planes e intenciones que ha captado en las dos primeras posiciones. Es probable que a estas alturas sea usted capaz de darse a sí mismo buenos consejos sobre la manera de perfeccionar su enfoque. Sea su propio asesor. Luego, teniendo en cuenta esos consejos, vuelva al asiento de la primera posición y planifique de nuevo la reunión. Por supuesto, todo esto puede hacerlo mentalmente, sin los asientos.

Preparar un buen estado emocional

El factor más importante para el éxito de una reunión de venta es su propio estado emocional. ¿Cómo quiere sentirse? Recuerde los principios para el establecimiento de objetivos; si piensa: «No quiero sentirme nervioso», ¿adivina lo que ocurrirá?

Muchos vendedores responderían que quieren sentirse seguros de sí mismos. La seguridad proviene, en primer lugar, de una buena preparación. Pregúntese: «¿Merezco tener éxito?». Debe usted conocer el material; en caso contrario, tendrá razones para sentirse incómodo. Otro factor a tener en cuenta es: ¿cuántas veces ha de tener éxito para sentirse seguro de sí? ¿Una vez? ¿Dos? ¿Tres? ¿Más veces? ¿Nunca? Cada persona tiene su propia respuesta a esa pregunta. Piense en ello si cada vez que emprende algo necesita demostrarse su propia valía.

Existe un sencillo procedimiento que le permitirá sentirse ingenioso, seguro de sí o como quiera usted sentirse en una reunión difícil. Se basa en lo que llamamos «el principio de las montañas rusas». Imagínese que está usted en una montaña rusa, en lo más alto del trayecto, o en cualquier atracción de feria si no ha subido nunca a una montaña rusa. A continuación, reviva la experiencia del descenso, viendo lo que vio, oyendo lo que oyó y aaaah... sintiendo lo que sintió. Ahora bien, en realidad no está usted en una montaña rusa, ¿verdad? Sin

embargo, puede revivir una gran parte de esas sensaciones. Las situaciones imaginarias o recordadas son capaces de crear sensaciones reales en el lugar y el momento presentes. Lo único que necesita para utilizar este principio en provecho propio es recordar una ocasión en la que se sintió seguro de sí mismo, y utilizar esa sensación. No es necesario que esté en la misma situación de una reunión de venta. Puede ser en cualquier situación. Lo que importa es la sensación, no la situación. Si cree que no ha vivido nunca una situación así, ¿está seguro de ello? ¿Al ciento por ciento? ¿Está usted absolutamente seguro de que nunca se ha sentido seguro? Si es así, utilice esa sensación de certidumbre.

Así pues, el primer paso consiste en pensar en una situación pasada en la que se sintió como desea sentirse en la próxima reunión.

Regrese a ese recuerdo con tanta intensidad como pueda.

Vea lo que vio entonces, oiga lo que oyó y reviva la sensación con tanta intensidad como pueda. Después, vuelva al momento presente.

A continuación, decida qué asociación o «disparador» quiere que le recuerde esa sensación. En PNL, esto se llama un ancla. Podemos establecer cualquier asociación que se nos ocurra para suscitar las sensaciones que deseamos, en vez de responder aleatoriamente a las anclas del medio ambiente. Ejemplos de anclas a las que respondemos cada día pueden ser los semáforos en rojo, el timbre del teléfono o una sirena de la policía. Los publicistas intentan anclar su producto a una buena sensación mediante el uso inteligente de imágenes y sonidos. Usted, por su parte, puede crear sus propias anclas. Un director de ventas colgó cabeza abajo un cuadro que tenía en la pared de su despacho; cada vez que lo veía, recordaba que era posible entender las cosas de una manera un poco distinta y no ser tan previsible, si quería. Otro colgó una herradura en la pared. Cuando le preguntaban si creía en esas paparruchas supersticiosas sobre las herraduras y la buena suerte, respondía: «¡Claro que no!». «¿Por qué la tiene, entonces?» era la siguiente pregunta, a la que contestaba: «¡Porque funciona!».

Elija sus anclas:

Víslual: algo que puede ver en su imaginación, por ejemplo un símbolo, o la escena en que se produjo la experiencia recordada.

Auditiva: un sonido o una palabra que pueda decirse a sí mismo. Si se trata de una palabra, procure que el tono en que la pronuncia exprese la seguridad que quiere sentir.

Cinestésica: un gesto pequeño y que no llame la atención. Algunas personas cierran el puño o juntan dos dedos.

A continuación, vuelva atrás y experimente a fondo el estado de plenitud de recursos que ha elegido. Vea lo que vio, oiga lo que oyó y sienta la plena sensación corporal. Tal vez le sea útil adoptar la misma postura en que se hallaba entonces, si es factible. Cuando la sensación de plenitud de recursos llegue al máximo, conecte sus tres anclas a la sensación: vea la imagen, oiga el sonido y haga el gesto. Después, salga de ese estado y piense en otra cosa.

Ahora pruebe las anclas. Vea la imagen, oiga el sonido y haga el gesto, y advierta cómo retorna la sensación de plenitud de recursos. Si no queda usted satisfecho, repita el paso anterior y vuelva a asociar las anclas al estado deseado. Repítalo tantas veces como sea

necesario, hasta que las anclas hagan retornar la sensación de plenitud de recursos cada vez que las utilice.

Ensaye mentalmente la reunión utilizando sus asociaciones. Puede usarlas para entrar en un estado de plenitud de recursos al principio de la reunión y como estrategia de recuperación si las cosas van mal durante la entrevista.

Anclar los estados de plenitud de recursos para volver a utilizarlos es una habilidad, y le resultará más fácil cuanto más la practique. Para muchas personas, no obstante, funciona de un modo espectacular desde el primer intento. Vivimos en una cultura que cree que las sensaciones son involuntarias, creadas por otras personas. Esta técnica de «las montañas rusas» es una manera de proporcionarle cierta medida de control y elección acerca de lo que siente, en lugar de hallarse a merced de la situación.

El repaso mental

Todo el mundo comete errores; el truco está en aprender de ellos para no tropezar de nuevo en la misma piedra. Esta sección completa el ciclo con el repaso de la reunión para aprender de lo ocurrido. Aplique el siguiente proceso en las veinticuatro horas siguientes a la reunión, cuando aún la tiene fresca en la memoria. En total le llevará unos diez minutos.

Relájese en un lugar tranquilo, para que no le interrumpan. Repase toda la reunión como si la hubiera grabado en vídeo, viendo lo que vio, oyendo lo que oyó, sintiendo lo que sintió. No intente recordar todos los detalles; repásela como una selección de las mejores jugadas de un encuentro deportivo. Mientras lo hace, descubrirá lugares en los que le gustaría tener más opciones. Recuerde esos lugares. Cuando haya terminado de repasar los momentos seleccionados de la reunión, vuelva a cada uno de los lugares en los que querría tener más opciones y pare el vídeo mental. Quizá se trate de un momento en el que hizo algo que perjudicó la venta. Quizá sea un punto en el que estuvo bien y le gustaría estar mejor. Quizá lo hizo a pedir de boca, pero le gustaría explorar otras posibilidades.

Cuando haya parado el vídeo, salga mentalmente de la situación, adopte un punto de vista objetivo y obsérvese a sí mismo en ese momento de la reunión. Después, manipule de un modo creativo la grabación e imagine que hace otra cosa, algo mejor, algo más adecuado. Cuando se sienta satisfecho, entre de nuevo en la acción y ensaye mentalmente esa nueva opción. Disfrute representando lo que hubiera podido ocurrir. Mientras lo interpreta, compruebe que funciona bien. Si descubre que aún hay algo que va mal, salga de la situación, piense en otra alternativa, imagine que la pone en práctica y repita de nuevo el proceso, hasta que quede del todo satisfecho desde los dos puntos de vista: el de usted viéndose a sí mismo y el de usted mientras lo hace en la práctica.

En realidad no sucedió así, por supuesto, pero la próxima vez...

Repase la reunión de esta manera y aprenda todo lo posible. La pregunta clave que debe hacerse durante este proceso es: «¿Qué haría de otra manera la próxima vez?».

Coja su vídeo mental y guárdelo en un lugar seguro. No es necesario que piense en él constantemente para que las nuevas opciones afecten a su comportamiento.

Planes de desarrollo

Es de esperar que la empresa para la que usted trabaja asuma la responsabilidad de proporcionar tiempo y dinero para atender a su formación continuada y a su desarrollo profesional. Por desgracia, son muchas las que no lo hacen. La formación puede verse como un gasto, más que como una inversión. Y donde hay un presupuesto de formación, a menudo éste se dedica a desarrollar las habilidades que uno necesita ahora, en su cargo actual, sin pensar demasiado en desarrollar las habilidades que le serán necesarias para las próximas tareas de su carrera profesional.

Por mucho que la empresa se preocupe de facilitar su formación y desarrollo, es buena idea responsabilizarse uno mismo de esas cuestiones. De esta manera, tiene usted el control.

Cualquier trabajo requiere una combinación de distintas habilidades. Esas habilidades son como los eslabones de una cadena, que se unen para crear el producto acabado. Por desgracia, a muchos no se nos dan igualmente bien todos los aspectos de nuestro trabajo. Algunas de las habilidades que necesitamos nos exigen un poco más de esfuerzo. Hay personas que intentan compensar los eslabones débiles reforzando los más fuertes: tal vez un vendedor no sea muy bueno en las visitas a puerta fría, pero puede llegar a destacar en el cierre de la venta, siguiendo el razonamiento de que, si bien no se le presentan muchas, las oportunidades que se presentan no se le escapan.

Al final de este libro se incluye un plan de ejercicios para desarrollar habilidades y, si desea profundizar más, en la sección «Servicios de asesoría para empresas» hay una lista de cursos y seminarios de formación. La formación consiste en desarrollar habilidades en una situación segura, de manera que las domine espontáneamente en una situación real con el cliente. Cuanto más practiquemos, menos atención consciente deberemos prestar a lo que hacemos. De la incompetencia consciente pasamos a la competencia inconsciente, en la que no necesitamos pensar en lo que hacemos, sino que simplemente lo hacemos. En este plano, posee usted el dominio de lo que haya elegido hacer.

CUARTA PARTE

La dirección de ventas

16

El liderazgo

En cargos de dirección, las habilidades de venta siguen siendo necesarias, pero ya no son suficientes. Para crear un ambiente capacitador en el que las personas realicen negocios de calidad y en cantidad, se requieren habilidades en las que algunos de nosotros quizá no habíamos pensado jamás hasta obtener el cargo de director y recibir las instrucciones de ponernos manos a la obra.

Aquí nos centraremos en tres aspectos del proceso de llegar a ser un director «con éxito»:

- lo que la PNL puede aportar a una dirección eficaz
- la aplicación de habilidades para administrarse uno mismo en un entorno empresarial
- las implicaciones del Nuevo Bazar en la dirección de ventas.

En su calidad de director, necesita usted una visión amplia de la venta, en relación a la organización. Tiene que comprender la primera posición: el punto de vista del vendedor. Tiene que ser consciente de la segunda posición: el punto de vista del cliente. Y, sobre todo, ha de ser capaz de adoptar una tercera posición: contemplar el proceso en su totalidad. En muchos sentidos, la dirección hace uso de las mismas habilidades de organización que ya hemos examinado -administrar los objetivos, establecer prioridades, descomponer los objetivos en tareas manejables y conocer los recursos necesarios para realizar esas tareas-, pero escritas con mayúsculas sobre una superficie más amplia.

A menudo los directores de ventas ganan menos que algunos de los vendedores que tienen a su cargo. Trabajan durante más horas sometidos a una mayor presión y el reconocimiento que reciben es menor. Mientras que un vendedor puede concentrarse con claridad en lo que desea de su trabajo y actuar para alcanzar sus objetivos personales, los directores deben tener más en cuenta las necesidades y los objetivos de la empresa, así como el bienestar de su equipo de ventas. En tanto que director, ya no puede ser egoísta y medir el logro sólo por los beneficios que usted obtenga personalmente. Su percepción, su interés y su atención deben extenderse a todos los rincones del negocio.

Un director de ventas, además, debe hallar el equilibrio adecuado entre la reactividad -es decir, cómo responder a los acontecimientos y emergencias- y la proactividad -es decir, cómo iniciar la acción-. El modelo que usted presente será el que sigan los demás.

Mucha gente busca un cargo directivo porque cree que es un paso natural hacia delante. A algunos les tienta la posibilidad de que otras personas hagan lo que ellos dicen, para variar. Es importante tener muy claro qué motivos nos llevan a buscar un cargo de dirección. Si es usted ascendido a director y luego descubre que no le gusta, le resultará difícil volver a trabajar como vendedor en la misma empresa.

Pregúntese:

«¿Qué quiero obtener realmente del cargo de director de ventas?»

Piense en sus objetivos si no lo ha hecho ya en el capítulo anterior.

A continuación, pregúntese:

«¿Qué es lo realmente importante para mí en la dirección de ventas?»

Tenga muy claros sus propios valores como director de ventas.

El liderazgo

De un gran dirigente, el pueblo dirá: «Lo hemos hecho nosotros». LAO TSE

Ante todo y sobre todo, un director es un dirigente, un líder. Un director abre camino en la selva para avanzar. Asimismo, el director es quien trepa al árbol, mira alrededor y tal vez grite: «¡No es esta selva!». Usted dirige a otros y, para hacerlo bien, necesita dirigirse a sí mismo. Los directores afrontan dos tareas principales: la primera, desarrollar y establecer con exactitud qué pretende conseguir la empresa; la segunda, crear un ambiente capacitador en el que los individuos bajo su dirección puedan utilizar sus cualidades y recursos personales a plena capacidad para rendir al máximo.

Su mayor recurso es su gente. Los vendedores son muy valiosos. Hay que cuidarlos. Trate siempre a sus empleados como quiere que ellos traten a sus mejores clientes, y sí lo harán. Cuesta mucho dinero reclutar y formar vendedores, y un buen vendedor es difícil de encontrar. El liderazgo consiste cada vez más en la creación de equipos, en lograr que personas muy distintas tiren en la misma dirección, de modo que sus diferencias se conviertan en una fuente de energía y no de disensión. Un buen líder desarrolla a los demás para que ellos también puedan ser líderes.

El liderazgo de calidad proviene de la congruencia. Cuando sus objetivos y sus valores estén alineados, será usted más poderoso y podrá lograr más. Los equipos se disgregan si sus componentes tienen intereses en conflicto. De la misma manera, resulta difícil que alguien tenga éxito si sus partes internas tiran en direcciones opuestas. En atletismo, el vencedor suele ser aquel competidor que trabaja hacia su objetivo con todo su cuerpo. La menor disensión puede marcar una diferencia, quizá sólo de una décima de segundo, pero eso es lo único que separa al vencedor de los demás finalistas.

Liderazgo es una palabra emotiva, y tiende a evocar visiones militares de guerreros carismáticos y de batallas ganadas o perdidas. Hoy en día, es más probable que la gente marche con usted si comparte sus valores que si les ordena que lo hagan. Los mejores líderes comparten atributos como inteligencia, dedicación, energía, integridad y credibilidad. Los vendedores del Nuevo Bazar necesitan esas mismas cualidades en sus dirigentes.

Un líder está al servicio de sus colegas. La antigua imagen de la dirección concebida como una pirámide se está invirtiendo: en lugar de una amplia base en la que todos sostienen al director, que está en lo alto, ahora la pirámide se sostiene en equilibrio sobre su punta. Los directivos, desde el director general, sirven a la gente que está por debajo de ellos. La organización sirve al cliente.

Las creencias

Lo que crea usted de la gente determinará su manera de dirigirlos. Aunque, por lo general, no se suele considerar que las creencias sean recursos, he aquí cuatro creencias que le serán útiles. Son principios básicos de la PNL. Quizá sean ciertos o quizá no, eso es imposible decirlo; actúe como si fueran ciertos y observe qué resultados obtiene. Nuestras creencias son como profecías que tienden a cumplirse por sí mismas. Tanto si cree que puede como si cree que no puede... tiene usted razón.

1. Todos obramos con una intención positiva.

Eso significa que todas nuestras acciones son por completo "comprensibles dentro de nuestro marco de referencia. Todos cometemos errores, y resulta fácil detectarlos volviendo la vista atrás; pero por estúpidos que nuestros actos parezcan más tarde o vistos desde fuera, considerando las creencias y "las ideas que teníamos, en su momento nos parecieron razonables, la mejor elección. Quien vaya por ahí haciendo ver que dispara con un arma invisible nos parecerá un loco, hasta que nos demos cuenta de que lleva puesto un casco de realidad virtual. ¡Podemos crear realidades muy extrañas dentro de nuestra cabeza sin necesidad de ningún aparato electrónico!

2. Todos tenemos los recursos que necesitamos para hacer el trabajo, o podemos adquirirlos. Sin esta creencia, delegar y dar responsabilidades puede destrozar los nervios. Es necesario confiar. La renuencia a delegar transmite a los empleados el mensaje de que son incompetentes, y es el camino más rápido para desarrollar una úlcera de ejecutivo.

3. Nadie va a trabajar con la idea de hacer mal su trabajo.

Esta creencia guarda una estrecha relación con las otras dos. Si usted cree que la gente quiere trabajar, que es sincera y que tiene interés en hacer las cosas lo mejor posible, creará un ambiente en el que las personas se sientan libres y alentadas a rendir el máximo.

4. No existen fracasos, sólo información útil.

«Fracaso» es una manera de designar unos resultados que usted no deseaba. El fracaso parece algo muy definitivo. Es . mejor que procure tener siempre presente su objetivo y : apunte a él. Utilice los resultados obtenidos como información útil para perfeccionar lo que hace. Aprenda de esa información qué puede hacer a continuación.

A menos que sea un superhombre, y esa es una tremenda responsabilidad, cometerá usted errores. Sin embargo, un líder es flexible y utiliza los resultados aunque no sean exactamente los que él quería. Puede afrontar lo inesperado, e incluso aprovecharlo en beneficio propio. Las circunstancias cambian, incluso de un día para otro, y su estilo de dirección tiene que cambiar en consonancia. Un descenso brusco en el rendimiento, un excelente vendedor que experimenta problemas personales, un cambio en la política o la estrategia de la empresa, son factores que modificarán la manera en que dirige usted a su gente.

La motivación

Un director motiva e inspira a su equipo de ventas. Cuando usted dirige a otras personas, también las motiva. ¿Cómo puede motivar a la gente de un modo congruente que reconozca sus objetivos y valores? No como algunos directores manejan a su equipo, como si lo mandaran al campo a jugar un partido de fútbol: reúnen al personal a las ocho de la mañana, ridiculizan y amenazan a quienes rinden poco, arengan y excitan a los demás y los envían a la

calle como juguetes mecánicos con el resorte de cuerda tensado hasta casi romperse. Esta forma de motivación no es adecuada para obtener un rendimiento a largo plazo. Puede dar buenos resultados en el caso de un levantador de pesas cuya tarea termina en diez segundos, pero en el caso de unos vendedores que a lo largo de la semana tendrán que hablar con muchos clientes, las descargas de adrenalina no sirven para motivarlos.

También se suele confundir la motivación con la evaluación de los progresos. Así, se exhorta a los vendedores a compararse con otros que rinden mucho más. Se supone que eso motiva, pues la intención positiva del mensaje es: «Usted también puede hacer lo mismo». Sin embargo, con esta clase de comparación sólo se consigue que las personas se sientan mal. Les recuerda la escuela, donde los maestros decían cosas como: «¿Por qué no puedes ser como Johnny? Fíjate qué bien lo hace». La respuesta, por supuesto, es: «No quiero ser como Johnny, quiero ser yo mismo, y si no deja de ponérmelo como ejemplo le cogeré manía, porque cada vez que pienso en él me siento mal». Así que la comparación como forma de motivación no sólo es ineficaz sino que también crea disensiones.

Es probable que cada uno intente motivar a los demás de la misma manera que se motiva a sí mismo. Ya hemos hablado del modelo del palo y la zanahoria. Si es usted una persona hacia, motivará a los demás mediante recompensas: la filosofía de la zanahoria. Una persona del tipo alejarse de probablemente motivará a los demás mediante la amenaza de un castigo: la filosofía del palo.

Este enfoque del palo fue llevado al extremo por aquel director que reunió a todo su equipo de ventas un lunes por la mañana y anunció: «Quedan todos despedidos. Tienen hasta el viernes por la tarde para convencerme de que merecen recuperar su empleo». Este estilo de dirección crea malos sentimientos y se convierte en «dirección por las malas».

Un director «por las malas» es aquel cuya mera presencia es un ancla de problemas. Son los que sólo quieren saber qué ha ido mal y qué errores ha cometido cada uno. Sólo se tienen noticias de él cuando hay problemas. El mensaje común es: «Si no tiene noticias mías, es que lo está haciendo bien». Pero el director que es un líder fomenta la proactividad y el desarrollo profesional de sus colegas. Este desarrollo lo genera la propia persona y no viene forzado por incentivos.

Tanto el palo como la zanahoria son estímulos externos que nos llevan de vuelta al Viejo Bazar, donde la venta era una batalla contra la renuencia del cliente, los clientes eran el enemigo, bastiones que debían tomarse por asalto, y los vendedores incongruentes necesitaban una motivación externa: presiones, amenazas o recompensas adicionales.

Si quiere una metáfora gráfica de los efectos a largo plazo de este sistema de motivación, haga el siguiente experimento. Unte la base de un horno de microondas con aceite de girasol y coloque en un lado del horno tantas uvas como vendedores tenga. Cierre la puerta. Pulse el botón de encendido y apueste por las uvas que prefiera. Debido a la física de la transferencia del calor, las uvas empezarán a patinar sobre el aceite caliente. Algunas, los vendedores de mayor rendimiento, se deslizarán con rapidez a una buena distancia; por desgracia, las mismas leyes de la transferencia del calor acabarán haciendo estallar las uvas.

Cuando a una persona la motiva el deseo de conseguir una ganancia, trabaja porque quiere y no porque esté obligada a hacerlo. Con un objetivo personal que alcanzar, está motivada por sentimientos positivos. ¿Cuál es su objetivo y qué es importante para ella acerca del trabajo?

Para dirigir y liderar con eficacia a su personal, debe usted elaborar un expediente que incluya los criterios clave, tanto hacia como alejarse de, de cada vendedor a su cargo. Esto puede averiguarlo hablando con ellos; si existe sintonía, puede usted ser explícito y preguntarles qué les importa. Quiere usted saberlo para poder trabajar bien juntos. Cuando dirige usted a la gente según lo que es importante para ellos, puede confiar en que le seguirán.

Por eso mismo es frecuente que no den resultado los programas de incentivos de algunas empresas que recompensan un elevado rendimiento con vacaciones o regalos. Tales programas no constituyen un medio eficaz para inspirar una motivación positiva. Es como ofrecerle un descuento a un cliente cuando el precio no es lo más importante para él y está dispuesto a pagarlo si el producto responde a sus criterios. Si no responde a ellos, es posible que ni regalado lo quiera.

Muchos incentivos equivalen, sencillamente, a dar a la gente los dulces equivocados; los aceptarán si no pueden conseguir otra cosa, pero en realidad no les satisfacen. Una gran abundancia de lo que uno no quiere nunca es suficiente. Se han llevado a cabo muchos proyectos de investigación en la industria para averiguar qué es lo que más motiva a las personas, y el dinero queda siempre en un tercer o cuarto lugar. Para un vendedor, es más importante que se reconozca su valía y que se le preste apoyo y orientación. Para motivar a una persona, déle lo que ella valora. Cuando lo haga así, sus vendedores se motivarán por sí solos y usted empezará a salir del círculo vicioso en el que los vendedores siempre están buscando una motivación externa.

Para motivarse usted mismo, compare su situación actual con un futuro inspirador construido sobre sus propios valores y objetivos. Para motivar a otros, hágales comparar su situación actual con la visión que ellos tienen de un futuro inspirador. Para juzgar los progresos, en cambio, compare su situación actual con la situación de la cual partió.

17

Los niveles lógicos de la dirección

Imagínese que está hablando con su equipo de ventas a propósito de una cuenta difícil. La cuenta empezó bien; ahora parece que va de capa caída. Usted intenta averiguar las razones. Un miembro del equipo responde: «Es un sitio donde resulta difícil trabajar. La atmósfera del edificio es lúgubre y opresiva. Nuestros contactos cambian constantemente, cancelan las citas con muy poca antelación... Nos está resultando problemático».

Compárelo con esta otra respuesta: «Sencillamente, no es nuestra clase de cuenta. Nos sentimos incómodos allí».

A primera vista, las dos respuestas parecen iguales, pero se refieren a cosas muy distintas. La primera tiene que ver con el ambiente] el miembro del equipo habla de las personas y del lugar. La segunda hace referencia a la percepción que todo el equipo tiene de sí mismo, a su identidad.

Consideremos otro ejemplo. Está usted hablando con algunos miembros de su equipo de ventas sobre un descenso de los resultados. Uno de ellos dice: «Sí, últimamente he tenido problemas; cometo errores extraños, no sé muy bien por qué. Ahora estoy cogiendo otra vez el pulso». Otro dice: «Tengo dificultades para cerrar la venta. No sé qué me ocurre. Parece ser que, en estos momentos, ese aspecto es un problema para mí».

La primera persona habla de comportamiento, de actos aislados. A su modo de ver, no apuntan a nada más. La segunda habla de la habilidad de cerrar la venta.

Todos esos problemas se sitúan en distintos planos y requieren distintas soluciones. Tanto los individuos como las organizaciones experimentan problemas y cambios en distintos niveles.

En PNL, la identidad, las creencias y valores, las habilidades o capacidades, el comportamiento y el ambiente, se conocen como niveles lógicos o niveles neurológicos. Este modelo se debe principalmente a las investigaciones del monitor y desarrollador de la PNL Robert Dilts.

Los niveles lógicos de la dirección

Ambiente: Es el dónde y cuándo, las personas, los lugares y las cosas con que trabajamos.

Comportamiento: Las acciones que llevamos a cabo. El comportamiento es lo que uno hace.

Capacidad: Las habilidades que utilizamos. Las habilidades y capacidades son un comportamiento coherente a lo largo del tiempo que alcanza nuestros objetivos. La capacidad responde a la pregunta de cómo lo hace.

Creencias y valores: Las creencias son las ideas por las que nos guiamos teniéndolas como ciertas. Pueden ser ciertas o no. Todos tenemos la experiencia de haber pensado que algo era cierto para descubrir más tarde que no lo era. (Me viene a la cabeza Santa Claus.) Sin embargo, sean verdaderas o no, actuamos según ellas. Las creencias pueden ser capacitadoras, como: «Todo el mundo tiene los recursos que necesita o puede crearlos».

También, limitadoras, como: «La gente es perezosa e indigna de confianza y hay que vigilarla constantemente». Los valores son aquello que es importante para nosotros. Tomados en conjunto, las creencias y los valores responden a la pregunta de por qué hace usted algo.

Identidad: Es el nivel más profundo y responde a la pregunta de quién es usted. ¿Qué clase de persona

es usted y cuál es su misión en la vida?

He aquí algunos ejemplos de declaraciones en distintos niveles a propósito de la venta:

Identidad: Soy un buen vendedor.

Creencias y Valores: Vender es un trabajo digno y valioso.

Capacidad: Se me da bien descubrir las necesidades del cliente.

Comportamiento: Establecí una buena sintonía con mi último cliente.

Ambiente: En la última reunión de ventas me distrajo el ruido del tráfico en la calle.

¿Cómo se puede aplicar esto? Escuchando lo que dicen los demás y siendo capaz de actuar en el nivel lógico adecuado.

Si escucha no sólo lo que una persona dice, sino también la manera como lo dice, sabrá desde qué nivel lógico está hablando.

Se pueden introducir cambios en cualquier nivel lógico y habrá resultados en toda la organización. Cuanto más elevado sea el nivel lógico en que se actúe, mayor será el cambio para el individuo y para la organización.

Por ejemplo, los vendedores tal vez experimenten dificultades a causa de unas malas instalaciones en la oficina, de manera que una sencilla intervención en el nivel del ambiente, como mejorar el material de oficina, ayudar en los desplazamientos o proporcionar mejor información, resultaría muy eficaz. Que el personal se tome muchos días de baja por enfermedad revelaría un problema de moral o quizá de aire acondicionado.

La cultura de una empresa constituye un interesante ejemplo de algo que puede ser al mismo tiempo identidad y ambiente. Quizás a un vendedor le resulte difícil encajar en la cultura de una empresa; para él, es una cuestión de ambiente, aunque se trate de un ambiente intangible. Sin embargo, la cultura de la empresa también puede concebirse como su identidad, lo que la hace única. Es «la manera en que hacemos aquí las cosas». Resulta fácil captar intuitivamente la cultura de una empresa, pero es difícil influir de un modo directo en ella. Piense en la diferencia cultural que existe entre Virgin Airlines y British Airways; ambas son compañías aéreas, pero ahí termina el parecido. Cuando se influye en la cultura de una empresa, no obstante, los cambios se dejan sentir en toda la organización, mientras que un cambio en el ambiente no produce el mismo efecto.

Algunos vendedores cambian de empresa porque desean cambiar de ambiente, pero se llevan consigo sus creencias y capacidades, lo que garantiza que volverán a encontrarse con el mismo problema. Mucha gente tiene creencias limitadoras acerca de la venta, no valoran la profesión. Aunque tal vez vendan un producto, son reacios a llamarlo venta.

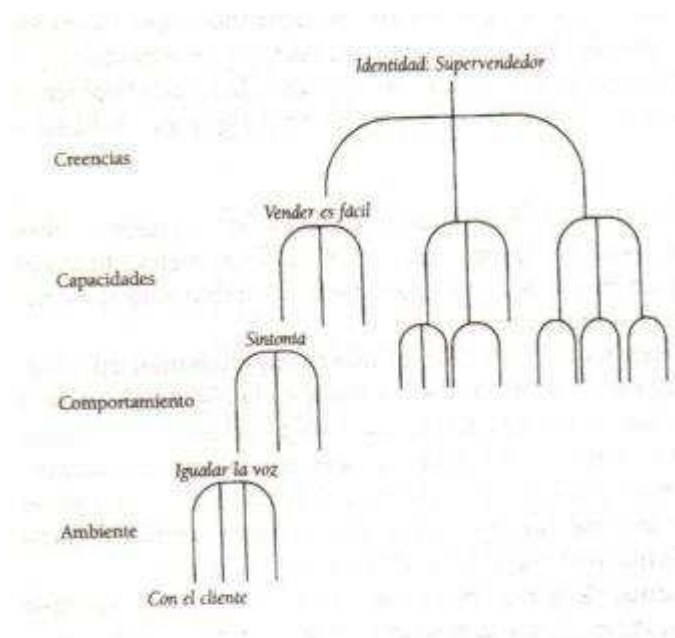


Figura 10 Cascada de niveles lógicos

Así pues, poca gente afirmará que es un vendedor en el nivel de la identidad. La identidad de la persona está muy relacionada con el concepto que tiene de sí misma y con su autoestima.

Las habilidades no se manifiestan si no están respaldadas por valores y creencias capacitadores. Si se cambia una creencia, las consecuencias afectan a muchas habilidades y a gran parte del comportamiento; si se cambia un comportamiento, quizá se produzca un efecto en los niveles superiores, pero no es muy probable. Cambiar el comportamiento suele tener escaso impacto. Cambiar las creencias y habilidades y, sobre todo, la identidad es un acto generativo que tiene múltiples efectos.

La formación

Una manera de aprovechar estos niveles lógicos es en la formación. Gran parte de la formación en ventas se contempla con suspicacia y escepticismo, y no faltan motivos. Como hemos expuesto, mucha formación motivacional opera en un nivel equivocado. Es un vendaje provisional para una enfermedad duradera. Para ser eficaz, la formación en ventas tiene que operar en el nivel de la congruencia y del sentido de uno mismo, pues de otro modo no pasa de ser un intento más de inculcar un comportamiento externo a las personas. Es un remedio a nivel del comportamiento para un problema a nivel de las creencias o incluso de la identidad. Una formación eficaz en ventas debe dirigirse a los niveles superiores, y ese es uno de los campos fundamentales en que la PNL puede producir un cambio sostenible. La PNL no consiste en una serie de técnicas sin contenido que sólo pretenden vender más productos.

La formación imparte una combinación de habilidades, actitudes y conocimientos. No es probable que el conocimiento de por sí resulte muy útil para un vendedor, que necesita habilidades, y creencias y valores que le permitan utilizarlas. La formación, además, debe estar vinculada a la empresa u organización y debe medirse y evaluarse según criterios preestablecidos.

La formación puede fracasar por distintas razones. Primero, porque tal vez no se dirija a las personas adecuadas. Hay personas que no sirven para la venta, y la formación no ejercerá un gran efecto en ellas. Segundo, porque la formación quizá no se oriente hacia unos objetivos y no esté claro qué se pretende conseguir con ella. Tercero, quizá no haya ninguna medición ni evaluación de los resultados, tanto para el individuo como para la empresa. La formación puede ser buena o mala, pero no hay forma de saberlo. Por último, es posible que no exista apoyo para los alumnos en el lugar de trabajo. Un cursillo o seminario puede verse como unas breves vacaciones o como un mal necesario antes de regresar al «verdadero trabajo». La formación en la empresa y sus efectos se examinan con detalle en el libro PNL para formadores

Proyectos de modelado

«Es un vendedor nato.» Todos lo hemos oído decir muchas veces, pero ¿qué significa? No puede ser literalmente cierto. En realidad, quiere decir que esa persona es un vendedor excelente y que nadie, ni siquiera ella misma, sabe cómo lo hace. Explicarlo mediante el recurso a un talento innato sólo enmascara nuestra ignorancia. Las personas que son muy buenas en lo suyo hacen que parezca sencillo, fácil y natural, pero han tenido que dedicar tiempo y esfuerzo a desarrollar esa habilidad. El producto acabado es como un edificio sin los andamios: parece un logro milagroso, pero no habría podido construirse sin el andamiaje. Los proyectos de modelado descubren el andamiaje de esas habilidades a fin de que otras personas sean capaces de utilizarlo para construir sus habilidades.

La PNL se desarrolló en un principio modelando habilidades de influencia y de comunicación, y en la actualidad se utilizan proyectos de modelado de PNL en la enseñanza y los negocios. Por ejemplo, Robert Dilts dirigió un importante proyecto de investigación en la empresa multinacional Fiat con el propósito de identificar las habilidades necesarias para el liderazgo, ya que la calidad de sus directivos constituye un aspecto clave de su estrategia de desarrollo empresarial.

En el campo de la venta, el modelado puede utilizarse de distintas maneras. En primer lugar, para descubrir las pautas que utilizan los vendedores con éxito, aquellos que no sólo tienen éxito en la venta sino que también mantienen un equilibrio en su vida. Sea cual sea la manera en que uno mide las habilidades, siempre se encuentran algunos ejecutantes destacados, cuyo talento, si pudiera compartirse, influiría de un modo considerable en los resultados de la organización. El denominado Principio de Pareto afirma que el 80 por ciento de los resultados de una organización lo consigue el 20 por ciento de su personal. Qué derroche de posibilidades. En la actualidad, es posible modelar la manera en que los mejores obtienen sus resultados y diseñar una formación específica para enseñar esas estrategias a las personas de rendimiento medio, de modo que todos puedan hacer lo que hacen los mejores.

Un proyecto típico de modelado en ventas se iniciaría consultando a la organización para decidir qué habilidades vale la pena modelar y quiénes son los que destacan en ellas. Después se establecerían procedimientos para medir los resultados en el individuo y en la empresa y para evaluar el proyecto. El paso siguiente consistiría en pasar algún tiempo con los modelos, observarlos en las reuniones de venta, entrevistarlos y construir un modelo de su trabajo que tenga en cuenta sus creencias y valores, sus estrategias mentales, sus metaprogramas y los niveles lógicos en los que operan. También entrevistaríamos brevemente a sus directores y a algunos de sus colegas, para obtener varias descripciones distintas. A partir de ahí, podríamos empezar a construir un modelo de lo que hacen los vendedores excelentes. Las pautas resultan más claras cuando se comparan, así que también sería útil entrevistar y observar a los vendedores medios, para descubrir qué hacen de un modo distinto. Es decir, se compara y se contrasta lo normal con lo excelente.

La segunda fase en un proyecto de modelado consiste en poner a prueba los resultados. Se enseñan al vendedor medio las habilidades modeladas de los vendedores excelentes y se observan las diferencias que se producen. A continuación, se evalúan esas diferencias aplicando los criterios de medición previamente estipulados. Si la evaluación es positiva, se elabora el proyecto general y se aplica en toda la empresa.

El último paso consiste en diseñar un programa de formación que enseñe el modelo a todo el equipo de ventas de la empresa, en colaboración con los formadores de la casa. Después, se establece un programa de formación para los formadores de la empresa, con objeto de que éstos puedan formar al equipo de ventas.

El modelo podría utilizarse también para la contratación de vendedores. Cada modelo es específico para la empresa que lo ha encargado, pues las variaciones en la naturaleza del producto, la longitud del ciclo de venta y la cultura de la empresa hacen que no sea posible injertar sin más un modelo en otra empresa y esperar que dé resultado.

Aún existe una aplicación más amplia del modelado. Es posible modelar las propias habilidades por medio de la PNL, lo que permitirá aplicarlas de un modo más general. A menudo se da el caso de que tenemos habilidades pero es como si aparecieran y

desaparecieran por voluntad propia. La PNL nos permite adquirir cierto control sobre nuestras habilidades imprevisibles. -ar Finalmente, puede usted seleccionar modelos de rol, personas que manifiestan de un modo consistente una manera de trabajar que les permite ser ellas mismas, que permite a los otros alcanzar sus objetivos y que capacita a ambas partes para tener éxito y conseguir resultados. Cada uno de tales modelos tiene su propia personalidad, pero sean quienes sean, son fieles a sí mismos. Elija uno que le atraiga. Quizá tenga usted la suerte de conocer a alguien así en su propia organización. Tenemos la esperanza de que otros lleguen a tomarlo a usted por modelo.

18

El asesoramiento y las reuniones

El asesoramiento

Parte del trabajo de un director de ventas consiste en asesorar, es decir, en discutir y orientar, en ayudar a un colega a resolver un problema o a mejorar en una tarea. El asesoramiento puede ser formal o informal. Cuando es bueno, ayuda a la persona a mejorar su rendimiento. En el asesoramiento se utilizan muchas habilidades de venta: saber preguntar, inducir a que la persona exprese lo que quiere y lo que es importante para ella.

Una sesión de asesoramiento sin sintonía es como si se reunieran dos muñecos de cartón con una pared de cristal en medio, así que, antes que nada, procure establecer sintonía. También es importante recapitular para comprobar que hay acuerdo. La sesión de asesoramiento debe organizarse con un marco de tiempo claro y concertado de antemano, debe ser confidencial y debe desarrollarse sin interrupción.

Después de establecer sintonía, el paso siguiente en una sesión de asesoramiento consiste en averiguar cuáles son los objetivos del vendedor. ¿Qué es lo que él quiere obtener de esta sesión? De aquí, tal vez se pase a la cuestión de qué es lo que quiere obtener de su trabajo que no obtenga en estos momentos.

Su objetivo en una sesión de asesoramiento es el mismo que en una reunión de venta: ayudar a la otra persona a alcanzar su objetivo. Utilice su habilidad de situarse en segunda posición con la otra persona para comprender su mundo desde dentro. Después de la discusión, si no se obtiene un resultado positivo, siempre puede usted volver a su primera posición y tomar las decisiones pertinentes desde esa posición.

¿Qué se hace con una persona cuyas «necesidades» no son alcanzables? Por ejemplo, una situación habitual es la del excelente vendedor que quiere ser director y ha sido rechazado en diversas ocasiones. El vendedor empieza a sospechar que jamás alcanzará un cargo directivo en la empresa; su rendimiento en ventas ha disminuido y tal vez trate de conseguir un cargo directivo en la competencia. Una persona así es atractiva para los competidores debido a los conocimientos que posee de la empresa. Si es usted director de una persona como la descrita y sabe que la gerencia ha descartado ya toda posibilidad de ascenso, ¿cómo puede motivarla? Averigüe cuál es el objetivo que hay detrás del objetivo.

«Usted quiere ser director. ¿Qué conseguiría con eso?»

«Mayor prestigio, tanto en la empresa como en casa.»

«¿Y qué conseguiría con un mayor prestigio?»
«Autoestima. La sensación de estar progresando.»

Quizá no pueda ofrecerle a esa persona un cargo directivo, pero sí encontrar otra manera de hacerle ganar prestigio que le permita obtener la autoestima y la sensación de progreso que el individuo necesita.

Cuando tenga que asesorar y motivar a sus vendedores, utilice su conocimiento de los niveles lógicos. Elogie y reconozca los méritos, cuando resulte apropiado, en el nivel de la identidad: «Es usted un excelente vendedor». Cuando dé a alguien una información negativa, hágalo en el nivel del comportamiento: «Es importante establecer sintonía con los clientes antes de inducir sus necesidades. Usted no lo hizo así con el último cliente. ¿Cómo puedo ayudarle a que lo haga en el futuro?» El comentario se refiere al comportamiento, no a la persona.

La idea más importante aquí es que se debe criticar el comportamiento y no la identidad.

La crítica

La información que implica una crítica puede darse de manera que sirva de ayuda. La intención positiva es mejorar el rendimiento. Las críticas deben basarse en hechos, y tienen que ser específicas y ajustadas a la realidad. Deben referirse a un comportamiento que la persona sea capaz de cambiar.

La información útil debe darse lo antes posible, después del acontecimiento a que se refiera. Debe usted describir la situación de la manera más objetiva posible, expresar sus propios sentimientos al respecto, responsabilizarse de esos sentimientos y, a continuación, solicitar la opinión de la otra persona.

Por ejemplo: «Tom, en la última reunión con los clientes de la empresa XYZ me di cuenta de que interrumpiste al cliente en tres o cuatro ocasiones. El cliente estaba visiblemente molesto. A mí me resultó embarazoso, y tengo la sensación de que lo que hiciste contribuyó al mal resultado de la reunión. ¿Qué piensas tú?».

Un ejemplo de lo que no se debe hacer sería: «Eres un idiota. ¡No dejaste de interrumpir al cliente durante toda la reunión y por tu culpa perdimos la venta!».
El formato general para dar información negativa es:

- Exprese su percepción del caso.
- Describa el comportamiento.
- Describa las consecuencias indeseables.
- Solicite la opinión de la persona a quien se dirige la crítica.
- Llegue a un acuerdo con ella acerca del mejor modo de actuar en el futuro y haga que se comprometa a seguirlo.

Cuando la información útil se da de una manera torpe, suele crear resentimiento y no conduce a ningún cambio. Una característica de los directores que son también líderes es que se muestran capaces de dar información negativa de tal manera que la otra persona no deja de sentirse apreciada y valorada.

Procure estar abierto a la información útil que le den los demás y manténgase informado de lo que ocurre, incluso de las malas noticias. En la Antigua Grecia existía la costumbre de matar al mensajero que traía malas noticias; lo que ocurre en una cultura en la que se echa la culpa al mensajero es que la gente deja de desempeñar esta función, o, si se les obliga a ser mensajeros, informarán únicamente de las cosas buenas que estén ocurriendo. Eso no proporciona a la dirección una imagen de cómo son las cosas en realidad, sino de cómo creen los mensajeros que a la dirección le gustaría que fueran. De esta manera, puede suceder que se tomen decisiones importantes cuando sólo se dispone de la mitad de la información necesaria, el llamado «síndrome del bunker de Hitler».

Las reuniones

Las reuniones pueden ser la mayor pérdida de tiempo de la jornada o su parte más productiva. Tanto si se reúne usted con la dirección de la empresa para determinar una política como si se trata de una reunión con su equipo de ventas para decidir una estrategia o analizar la situación, existen algunos principios que, al cabo del año, pueden ahorrarle cientos de horas.

La primera regla es: no celebre ninguna reunión si es posible alcanzar el objetivo por teléfono, carta o correo electrónico.

Si realmente la reunión es necesaria, decida por adelantado quién tiene que tomar parte en ella y cuál será el orden del día. Limite la reunión a las personas que importan y que pueden tomar decisiones. Si falta una persona clave o una minoría considerable, suspenda la reunión.

Entre en la reunión en un estado de plenitud de recursos. Utilice las anclas de recursos que tenga establecidas (véase la Tercera parte: Cuidar de uno mismo) antes de que empiece la reunión y aplíquelas para mantener el estado de plenitud de recursos si la reunión se tuerce. Si la visión de otra persona o el sonido de su voz afecta a su estado, esa otra persona es de hecho un ancla negativa para usted. Procure estar preparado si ha de encontrar a una persona así en la reunión. Por otra parte, ¿ha pensado qué clase de ancla es usted para los demás? ¿Qué sensaciones induce en su equipo de ventas?

Antes de dar comienzo a la reunión, sepa cuál es su objetivo para esa reunión y qué evidencia verá, oír y sentirá cuando lo haya alcanzado. Aliente a los miembros de su equipo a que se fijen objetivos antes de la reunión. Esta simple medida le permitirá ahorrar muchas horas infructuosas.

Cuando empiece la reunión, llegue a un consenso sobre uno o varios objetivos comunes para la reunión y un marco de tiempo. Deje claro que la reunión terminará a su hora. Escriba el objetivo común de la reunión en un tablero, para que permanezca constantemente a la vista. Por ejemplo:

Analizar el estado actual de la cuenta XYZ, decidir qué debe hacerse a continuación y adjudicar esas tareas.

Durante la reunión, utilice las mismas habilidades de preguntar que utiliza en la venta para averiguar qué quiere la gente en el contexto del objetivo acordado. Utilice el orden del día para cuestionar cualquier comentario irrelevante. Mantenga la reunión bien encauzada. Los comentarios pueden ser interesantes, informativos y realistas, y aun así estar fuera de lugar. Si alguien aborda un asunto irrelevante, cuestiónelo de esta manera: «Eso es interesante, pero

no veo qué relación tiene con nuestro objetivo para esta reunión». Mientras dice eso, señale con la mano o la cabeza en dirección al objetivo escrito. Si lo hace de un modo consistente, el gesto se convierte en un ancla de relevancia. Una vez establecida esa ancla, sólo tiene que hacer el gesto para dejar clara la cuestión. Entonces, quien ha planteado el tema debe demostrar que es relevante. Si no lo es, pero a pesar de todo es importante, puede usted conceder que se discuta en otro momento. Al terminar la reunión, recapitule los puntos principales y compruebe que haya acuerdo. En caso necesario, use el cierre condicional: «Si hiciéramos X en lugar de Y, ¿quedaría resuelto el asunto?». Adjudique las tareas y compruebe que todo el mundo sabe qué tiene que hacer.

También puede situar las decisiones en el futuro explorando algunas de las posibles consecuencias.

La delegación de tareas

Es probable que en el curso de la reunión delegue usted algunas tareas; es decir, que transmita responsabilidades a un subordinado. Cuando se utiliza para el desarrollo del subordinado, para aliviar la carga de trabajo del director en momentos de gran presión o como medio para prestar apoyo al equipo, la delegación funciona bien. Cuando se utiliza para endosarle una tarea poco grata a alguien que no puede negarse, a fin de que el director tenga la vida más fácil, la delegación funciona mal.

Cuando delegue, tenga claro el motivo por el que lo hace y elija a la persona que más pueda beneficiarse con la realización de la tarea. Explíquele lo que hay que hacer y pregúntele si está dispuesta a hacerlo y si se siente capaz. Calibre a esa persona para comprobar si existe alguna incongruencia. Si ella dice que sí, pero usted percibe que tiene dudas, lo mejor es discutirlo luego en privado. Pregúntele qué ayuda necesitaría y acuerden una manera de controlar los progresos, así como una fecha límite para terminar la tarea.

Cuando sea posible, deje que sea el subordinado quien acuda a usted al terminar la tarea; eso proporciona una mayor sensación de control y responsabilidad. No diga nunca: «Avisa-me si tienes problemas». La gente tiende a no informar de los fracasos. Si la tarea es importante y usted considera que debe mantenerse al corriente de la situación, solicite a la persona que presente informes regulares en el momento de delegar la tarea. De otro modo, su interés se interpretará como una interferencia y la tarea parecerá delegada sólo a medias, la responsabilidad sin la autoridad.

Las visitas conjuntas

Acompañar a los vendedores en sus visitas es una de las funciones más importantes de la dirección de ventas. Por desgracia, es un aspecto del trabajo que mucha gente prefiere olvidar. En un ambiente reactivo, una visita conjunta es una de las tareas que más fácil resulta posponer a fin de dejar sitio para otra cosa. Es fácil prometer que irá otro día, pero las visitas conjuntas deben considerarse prioritarias, planificarse en la agenda y cancelarse sólo en último extremo, cuando no existe otra alternativa.

La frecuencia de las visitas conjuntas dependerá de la industria de que se trate y de la geografía. Lo importante es considerarlas una parte esencial de la dirección, no algo para llenar huecos.

Existen diversas razones para realizar visitas conjuntas:

- Ayudar a cerrar una venta cuando el vendedor juzga que la superior categoría del director puede influir de un modo decisivo o, simplemente, cuando quiere una opinión sobre la mejor manera de manejar la cuenta.
- Observar cómo actúa el vendedor, para identificar entre los dos las áreas susceptibles de mejora en el marco de un plan de desarrollo.
- Entrar en contacto con el vendedor fuera de la oficina para profundizar la relación.
- Mantener el contacto con el mercado.
- Observar los métodos de trabajo a fin de favorecer su difusión entre el resto del equipo.

Sea cual sea su objetivo, hágaselo saber al vendedor, pues de lo contrario su presencia se interpretará como una medida de control.

Cuando hayan acordado un objetivo con el vendedor, planifiquen la visita en sí. Permita que el vendedor tome la iniciativa en este proceso de planificación; después de todo, es su visita. Establezcan un objetivo y un método para la visita. Solicite información sobre el contexto de la reunión, en qué punto se encuentran cliente y vendedor en el proceso de la venta. ¿Cuál será la evidencia de que han logrado lo que pretendían lograr? ¿Qué planes hay preparados para posibles contingencias? Y lo más importante, ¿qué quiere el vendedor que usted haga cuando estén en la oficina del cliente? Es importante que el vendedor especifique su comportamiento, y que usted siga sus instrucciones con exactitud. Si su objetivo es identificar los puntos fuertes y débiles del vendedor, carece de sentido que se sitúe usted en el centro del escenario y diga: «Encantado de conocerlo. Soy el director y voy a llevar el peso de la conversación». Si no se ponen de acuerdo sobre lo que usted tiene que hacer, es muy posible que el vendedor adopte una actitud pasiva y le ceda el control de la situación.

Tras la visita conjunta, conviene repasar lo ocurrido. Aunque sus propias observaciones sean importantes, lo principal es la valoración del vendedor. Espere a que hable. Casi todos los vendedores aprovecharán la ocasión para señalar hasta las menores equivocaciones que han cometido. Haga preguntas que pongan de relieve los aspectos positivos y utilice el tiempo para asesorar.

Dé una mezcla de información útil y procure que sea muy específica. Es mejor comenzar con la información positiva, como: «Dave, me ha gustado mucho la manera en que has manejado la cuestión de la política de precios. La referencia a las especificaciones de calidad mínima y al contacto con el cliente respondió a su pregunta y lo tranquilizó al mismo tiempo».

A continuación, dé la información negativa, si la hay. Pregunte siempre al vendedor qué habría podido hacer de otra manera y, si no está seguro, sugiera una alternativa. Por ejemplo: «Me ha parecido que tu manera de cerrar era un poco deficiente. Hubieras podido utilizar el cierre condicional respecto a la fecha de entrega y así habrías conseguido un compromiso mínimo».

Ayude al vendedor a identificar los puntos de aprendizaje. Pregúntele qué hará de un modo distinto la próxima vez. El objeto de este repaso es ayudar al vendedor a que mejore y vea el futuro con confianza.

El desarrollo y el aprendizaje en la empresa

Cambio y estabilidad

La dirección debe mantener la organización en marcha y mejorar los resultados. Mantener algo en marcha tiene que ver con seguir haciendo lo mismo; mejorar tiene que ver con el cambio. Así pues, ¿cómo se equilibran ambas cosas? Si se intenta hacer las dos al mismo tiempo, en el mismo nivel lógico, puede dar la sensación de que se está corriendo sobre una cinta sin fin, sin moverse del sitio.

Para mantener en marcha una organización de ventas durante una época de cambio hay que administrar la «tubería» de ventas. Debe usted administrar, establecer metas, controlar los progresos y asegurar que haya actividad en cada paso del ciclo de venta, constantemente.

Si sucumbe a las presiones a corto plazo e insiste en que se cierren las ventas más deprisa de lo que sería natural, en detrimento de la prospección de posibles clientes y de las presentaciones y demostraciones ante los contactos interesados, no tardará en hallarse en una espiral descendente hacia la reactividad total.

Cada producto y cada mercado tienen un ciclo de venta distinto, y, por consiguiente, distintas necesidades de «tubería». Debe usted medir la longitud del ciclo medio de venta y el porcentaje de pérdidas en cada paso del proceso para estar en condiciones de planificar hacia atrás. Sea cual sea la longitud del ciclo de venta, debe procurar que las distintas actividades del proceso estén repartidas de un modo uniforme para evitar uno de los mayores dolores de cabeza en la venta: los dientes de sierra en la cifra de resultados.

Resulta difícil introducir y administrar el cambio en una empresa porque toda organización es un sistema cuyas partes están conectadas. Como ocurre a menudo con los medicamentos, un cambio puede tener efectos secundarios, muchas veces imprevistos, en lugares del organismo que ni siquiera están relacionados con la parte enferma. Así pues, un director debe pensar en las consecuencias a largo plazo de todo lo que haga, y para eso necesita una línea del tiempo que incluya una representación del futuro lejano. Sin embargo, para atender los asuntos diarios, un director necesita también una representación del futuro inmediato. Si usted, como director, tiene tendencia a pensar «en el tiempo» o «a través del tiempo», debe administrarse a sí mismo para incluir ambas maneras de pensar.

Un sistema justo de recompensas

La estructura de la organización ejerce una gran influencia sobre los resultados individuales. El individuo no siempre tiene un control total del conjunto de factores que influyen en su rendimiento. Por consiguiente, muchos líderes en el campo de la Dirección para la Calidad Total, en particular Edwards Deming, argumentan que las recompensas basadas en comisiones son injustas. ¿Cómo se puede distinguir entre los efectos del sistema y el verdadero rendimiento individual? Es casi imposible medirlo.

Desde el punto de vista del pensamiento sistémico, las intenciones positivas pueden producir efectos secundarios imprevistos. Puede que pagar comisiones haga que los vendedores presionen a los clientes para que compren un producto que no necesitan o que se olviden de los pequeños clientes para concentrarse en los grandes. Ninguno de esos resultados conviene a los intereses de la empresa, y no es probable que el sistema de motivación tuviera la intención de producirlos.

El desarrollo y el aprendizaje en la empresa

A medida que se vaya implantando el Nuevo Bazar, es probable que la venta a comisión desaparezca, para ser sustituida por nuevos sistemas. En algunas industrias ya ha empezado a ocurrir.

¿De qué otra manera se puede recompensar al personal? Muchas empresas están debatiendo este problema. La idea de un sistema de compensación justo será distinta por fuerza para la dirección y para los empleados. Después de todo, no hay manera de establecer un sistema de evaluación objetivo. ¿Objetivo desde qué punto de vista, en realidad? Los pagos basados en el mérito exigen alguna clase de sistema de evaluación. Todo sistema de evaluación exige normas y criterios. Pero ¿qué valores servirán de fundamento?

La organización en aprendizaje permanente

El cambio en las organizaciones se produce a un nivel lógico elevado. Las directrices del cambio suelen proceder de unos pocos individuos clave que toman decisiones basadas en valores divergentes. Sin embargo, ninguna empresa mejora sus resultados si no está abierta al cambio y al aprendizaje.

Una organización en aprendizaje permanente es aquella que reconoce la importancia de las personas que la componen, que fomenta su pleno desarrollo y que crea un contexto en el que puedan aprender y llegar a ser líderes. Una organización en aprendizaje permanente tiende a buscar el conocimiento, no a poner trabas.

Peter Senge, director del programa de aprendizaje en la empresa y de pensamiento sistémico en la Sloan School of Management, del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), describe el arte y la práctica de una organización en aprendizaje permanente en su excelente libro *La quinta disciplina* (véase la Bibliografía). Senge identifica cinco disciplinas clave que son necesarias para crear una organización en aprendizaje permanente. La primera consiste en construir una visión compartida creando una serie de objetivos y valores que inspiren y motiven a todos los miembros de la empresa. La segunda, el aprendizaje en equipo, se refiere a la manera en que las personas forman equipos eficaces. A la tercera la denomina «modelos mentales»: las ideas inconscientes de los individuos y grupos que configuran su comportamiento y sus decisiones. En este libro, a esas ideas las hemos llamado creencias y valores. En cuarto lugar está la maestría personal: un compromiso vitalicio con el perfeccionamiento de las habilidades.

La quinta disciplina del título es el pensamiento sistémico. Esta clase de pensamiento percibe la interconexión de los acontecimientos antes que la pauta lineal de causa y efecto, y ve también que las decisiones de la dirección se manifiestan en el futuro de maneras inesperadas, muy lejanas de la decisión original en el tiempo y en el espacio. A veces no aprendemos de la experiencia porque no relacionamos la causa con la experiencia en sí; el desfase temporal es demasiado grande. El pensamiento sistémico puede mostrar de qué manera la estructura de una empresa es susceptible de crear problemas y de qué manera las consecuencias de las decisiones ejecutivas se manifiestan en otros puntos del sistema y revierten para crear el mismo problema que en un principio pretendían solucionar. Un ejemplo sería la manera en que la formación motivacional puede discapacitar a los vendedores alentándolos a confiar en una motivación externa y distanciándolos de sus

propios valores y objetivos. Cuanta más formación de esta clase se recibe, más se necesita. Es una medicina yatrógena: una medicina que fomenta el estado que afirma curar.

La administración del cambio

Basta de teoría. ¿Qué puede usted hacer, como director, a fin de crear un ambiente capacitador para sí mismo y para los demás? Ya hemos hablado de la administración por medio de los valores, en la que se reconoce y se valora a cada vendedor. Puede usted inducir a la gente a que se oriente por sí misma; asimilarán su estilo proactivo y, cuanto más lo hagan, en menor medida tendrá usted que dirigirlos. Transfiera conocimientos por igual; comparta ideas por medio del diálogo y la discusión. Manténgase abierto a las críticas y comentarios y esté dispuesto a admitir distintos puntos de vista.

Reencuadre los errores como progresos y como experiencias de aprendizaje, esenciales para el progreso. El ejemplo más apropiado nos lo proporciona la historia de un vendedor de una gran empresa de ordenadores que tenía a su cargo una cuenta muy importante. Llevó el proceso casi hasta el final, y justo entonces cometió un error garrafal, olvidó cierta información clave y perdió la venta. Sus equivocaciones ocasionaron a la empresa una pérdida económica considerable. Aquel mismo día, el director lo llamó a su oficina.

-Supongo que va a despedirme -dijo el vendedor.

-De ninguna manera -replicó el director-. Acabamos de invertir mucho dinero en una formación improvisada. Si vuelve a cometer el mismo error, lo despediremos.

En cualquier organización ha de haber un equilibrio entre las tareas y las relaciones. Las buenas relaciones favorecen el buen trabajo. Un director de ventas de una pequeña empresa manufacturera estaba preocupado por la pobre relación que existía entre los miembros de su equipo. Casi nunca se veían, al parecer nunca se comunicaban sus experiencias y estaban quedándose aislados. Los resultados eran cada vez peores. El director tomó una medida muy simple en el nivel del ambiente: compró una nevera con cargo al presupuesto de la empresa y la instaló en un rincón de la oficina. Al poco tiempo la nevera se convirtió en un centro al que la gente acudía a tomar algo y a intercambiar comentarios. Un mes más tarde, era un punto de encuentro establecido. La atmósfera de la oficina mejoró. La moral empezó a subir. Los resultados mejoraron. Aunque la gerencia intentó retirar la nevera, porque consideraba que «los vendedores se pasan el día entero allí charlando en lugar de trabajar», el director estuvo en condiciones de oponerse.

No es fácil introducir una dirección al estilo del Nuevo Bazar si el lugar de trabajo ha estado dominado por técnicas de dirección externas, tipo «alejarse de» o «Aula el Huno», que pretenden asustar al personal de ventas para que venda cantidad sin prestar atención a la necesidad. No puede hacerse todo a la vez. Sitúese en la realidad actual antes de dirigir. La gente necesita sentirse segura antes de estar dispuesta a seguir. No vivimos en un mundo ideal, y lo que cuenta, en definitiva, son los resultados. Para influir en la gerencia, necesita buenos resultados.

¿Cómo puede hacerse? Utilizando exactamente las mismas habilidades de influencia que utiliza para dirigir a su equipo de vendedores, sólo que con un objetivo diferente. Afirme su identidad de director y presente ideas para cambiar a nivel de comportamiento que conduzcan a mejores resultados. Conozca los valores de los individuos en los que quiere influir.

Conviértase en la persona que proporciona buenos resultados, de manera que lo vean como un ancla de buenas noticias. Cree sintonía y construya alianzas para establecer una situación en la que ambas partes salgan ganando.

El modelo de dirección en el Nuevo Bazar puede describirse como liderazgo basado en creencias y valores capacitadores. Las habilidades de comunicación, influencia y modelado que ofrece la PNL proporcionan los medios para alcanzar tal resultado. Nosotros, los autores, somos idealistas prácticos. Si proponemos estos modelos y este enfoque y los utilizamos en nuestros escritos, nuestras formaciones y nuestra asesoría es porque creemos con plena congruencia que funcionan y porque los hemos visto funcionar.

En PNL hay un dicho: «Si hace usted lo que siempre ha hecho, obtendrá lo que siempre ha obtenido». Esperamos haber expuesto las desventajas del Viejo Bazar y el valor del Nuevo Bazar de un modo lo bastante convincente para que considere usted que el cambio vale la pena.

QUINTA PARTE

La acción

Habilidades para el Nuevo Bazar

Si las ideas contenidas en este libro le parecen interesantes, es probable que sienta usted deseos de ponerlas en práctica. A continuación se incluye una serie de ejercicios prácticos que le ayudarán a conseguirlo. Algunos están directamente relacionados con la venta, otros lo están de un modo indirecto. Todos pretenden desarrollar las habilidades descritas en las páginas anteriores.

Le sugerimos que realice todos estos ejercicios. Algunos le resultarán fáciles, y otros, más exigentes. Le sugerimos que los practique, de entrada, en el orden indicado. Empiece donde está ahora, en su estado actual. Avance a su propio paso. A un ritmo cómodo, necesitará entre un mes y seis semanas para completar los ejercicios. No existen maneras «correctas» y «equivocadas» de practicarlos. Límitese a observar los resultados que se produzcan. Lleve un breve registro de sus progresos y resultados.

Puede usted construir un programa equilibrado con las habilidades que le gusten, con las que querría profundizar más y con las que le den mejores resultados. Si lo desea, puede combinar varios ejercicios en uno solo; más adelante encontrará sugerencias sobre la manera de hacerlo.

Algunos de estos ejercicios los utilizamos en nuestra formación en ventas. Algunos requieren más práctica y experiencia que otros, y el apoyo que se obtiene en una formación puede influir considerablemente. Si está interesado en nuestros cursos y seminarios de ventas, consulte la sección «Servicios de asesoría para empresas» que se incluye al final.

PRECAUCIÓN

Siempre que le sea posible, empiece practicando estas habilidades en un entorno social, con amigos y colegas. No las utilice con los clientes hasta que se sienta cómodo y seguro con ellas.

Disfrute de los ejercicios. Nos gustaría conocer su opinión sobre ellos.

1. SU SITUACIÓN ACTUAL

Esta primera tanda de ejercicios es para que sepa desde dónde empieza, para explorar qué es lo que quiere y qué es importante para usted.

Si no sabe de dónde parte, le resultará difícil trazar el rumbo hacia un futuro deseado. Si no sabe lo que quiere, nunca lo conseguirá.

1. Haga la pequeña prueba de la página 185 si no la ha hecho todavía. Sin detenerse a pensar demasiado, complete las siguientes frases:

La venta es como...

Por lo tanto, yo soy...

Me gustaría que la venta fuese como...

Entonces yo sería...

2. Enumere 10 características de su trabajo que realmente le gusten.

A continuación, utilice el dinero como medida del valor que le concede a cada una.

Pregúntese: «Si tuviera que renunciar a [una característica] en mi trabajo, ¿qué aumento de sueldo querría como compensación?».

Ponga una cifra al lado de cada característica. Eso le orientará acerca de lo que es importante para usted en su trabajo actual.

Sume el total.

Después, enumere 10 características de su trabajo que le gustaría cambiar.

Pregúntese: «¿Qué sueldo adicional querría como compensación si estas características estuvieran siempre presentes?».

Esto le proporcionará una orientación sobre sus valores «alejarse de» en su trabajo actual.

Sume el total.

Si el primer total es mayor que el segundo, para usted los beneficios superan las desventajas.

Si el primer total es menor que el segundo, para usted las desventajas superan a los beneficios.

3. Descubra cómo organiza el tiempo: su línea del tiempo (véase página 76).

Piense en algo que hizo en un pasado lejano.

Piense en algo que hizo ayer.

¿De qué dirección vienen esos pensamientos?

Piense en algo que tenga previsto hacer mañana.

Piense en sus planes para el futuro a largo plazo.

¿De qué dirección vienen?

Observe que los recuerdos del pasado están conectados con los planes para el futuro por medio de una línea. Esa es su línea del tiempo.

¿Dónde experimenta el «ahora»?

Si está delante de usted, es una persona «a través del tiempo». Si está dentro de su cuerpo, es usted una persona «en el tiempo».

4. Haga el ejercicio de la página 191 para explorar su principal objetivo profesional.

Preste especial atención a:

Los recursos que tiene o que puede crear.

La evidencia que necesita para saber que lo ha alcanzado.

Las consecuencias de mayor alcance que se producirán en su vida si lo alcanza.

5. Haga el ejercicio de las páginas 201-203 para explorar sus seis principales valores profesionales.

Clasifíquelos por orden.

¿Cuáles son sus reglas para alcanzarlos?

Habilidades para el Nuevo Bazar

2. SU PRODUCTO

Estas preguntas están pensadas para que conozca su producto lo mejor posible, con objeto de que pueda usted saber con congruencia si responde a la necesidad del cliente.

1.Haga una lista con las preguntas más difíciles que podrían plantearle sobre su producto y piense unas respuestas que lo satisfagan.

2.Piense en su producto o servicio y enumere sus características y ventajas:

¿Qué problemas resuelve?

¿Quiénes son las personas más propensas a sufrir esos problemas?

¿Quién no usaría jamás su producto?

¿Qué más podría decirse de una persona que tuviera necesidad de su producto?

¿Qué otros productos debería tener?

¿Qué otros problemas podría resolver el producto?

Si nuestro mercado actual desapareciera, ¿cómo podría usted mantener su negocio?

3. Elabore el perfil de su cliente ideal (véase página 89).

Elabore el perfil de su cliente problema (véase página 89).

4. Redacte una descripción de su producto:

utilizando sobre todo palabras visuales, utilizando sobre todo palabras auditivas, utilizando sobre todo palabras cinestésicas (de sensación).

Aprenda a describir el producto de cualquiera de esas tres maneras, o con una mezcla de las tres.

5. Haga una lista de los puntos buenos en que su producto se parece a otros del mercado.

Después haga una lista de los aspectos en que su producto se diferencia de los demás que hay en el mercado.

Apréndase las dos listas para poder exponer ambos puntos de vista a sus clientes.

3. EL TELÉFONO

Estos ejercicios le permitirán asegurarse una buena sintonía por teléfono. Asimismo, le proporcionarán las habilidades necesarias para acompañar y dirigir a un interlocutor enojado o difícil hacia un estado mental más razonable (véase página 107). En esta sección se incluye también la habilidad de igualar la voz para que le resulte fácil establecer sintonía con los clientes cuando se encuentre cara a cara con ellos.

1. Empiece a observar cómo cambia la voz de las personas cuando hablan por teléfono con distintos interlocutores. Intente adivinar con quién hablan a juzgar por su voz.

2. Pruebe a igualar el volumen general de la voz de las personas con las que habla por teléfono. Observe si la conversación se desarrolla con mayor suavidad. Observe lo fácil que le resulta.

Cuando se sienta cómodo igualando, elija una llamada fácil y, después de establecer sintonía, empiece a disminuir el volumen de voz. Observe si su interlocutor le sigue. Si lo hace, tiene usted buena sintonía, ha acompañado su voz y ha sido capaz de dirigir. Si no lo hace, vuelva a igualar.

3. Pruebe a igualar la velocidad del habla. Cuando se sienta cómodo, elija una llamada y procure dirigir a su interlocutor hacia un ritmo más lento reduciendo la velocidad de su propia voz.

4. Iguale volumen y velocidad al mismo tiempo. Cuando haya igualado, acompañe y dirija a su interlocutor hacia un tono más lento y suave, o más rápido y fuerte si lo prefiere.

5. Experimente desiguando el volumen y la velocidad al final de la llamada. Decida cuándo quiere que termine la conversación y acelere la voz y hable un poco más alto. Atienda si la otra persona le sigue y da fin a la conversación. Si no lo hace, puede usted utilizar palabras como: «Ahora debo dejarle, ya hablaremos más tarde...», etc.

6. Lleve un registro de su trabajo con el teléfono durante una semana (véase página 105).

4. ORGANICE SU TRABAJO

Practique el ejercicio de la página 67 durante una semana.

Desde una línea «a través del tiempo»:

establezca objetivos

decida su prioridad

divídalos en tareas.

5. LA SINTONÍA

La sintonía es una de las habilidades más importantes en el Nuevo Bazar. El nivel de habilidad de sintonía está en relación directa con el nivel de éxito en la venta.

Practique estos ejercicios en situaciones en las que se sienta cómodo. No los utilice con sus clientes hasta que se crea preparado. Al principio, tal vez se sienta cohibido; eso ocurre porque está cobrando conciencia, con el propósito de perfeccionarlas, de unas habilidades que

normalmente son inconscientes, del mismo modo en que, en un deporte, el entrenador haría que se analizara y que fuera consciente de lo que ya hace a fin de mejorarlo.

Recuerde que las habilidades de sintonía son vanas si no se interesa usted por la otra persona. Estas habilidades surgen de su deseo de establecer una conexión.

El lenguaje corporal

1. Observe a aquellos colegas que tengan buenas habilidades de sintonía. ¿Qué hacen? Pregúnteles qué creen que hacen para entenderse bien con los clientes. Lo que ellos describen, ¿concuerda con lo que usted ha observado?

2. Observe el lenguaje corporal de sus colegas cuando hablan en una reunión o en una conversación general. ¿Igualan el lenguaje corporal? Observe cómo hablan los desconocidos. Dedicúese a «estudiar a la gente». ¿Ve personas que igualan el lenguaje corporal? ¿Podría decir qué personas se llevan bien en esa conversación sólo observando su lenguaje corporal, sin oír lo que dicen?

Empiece a igualar respetuosamente la postura general y la velocidad de gesticulación de amigos y colegas. Observe cómo influye eso en la conversación. También puede experimentar desiguando estos dos aspectos del lenguaje corporal. Observe si eso influye en el desarrollo de la conversación. (Cuidado: si persiste, puede que sus interlocutores se sientan muy incómodos. Vuelva a igualar luego.)

3. Iguale la cantidad de contacto visual que utilizan sus colegas y clientes. Si hacen mucho contacto visual, haga mucho en respuesta; si son pocos, sea parco usted también.

Habilidades para el Nuevo Bazar

El tono de voz

Cuando le resulte cómodo igualar el tono de voz en las conversaciones telefónicas, iguale el volumen y la velocidad de la voz de amigos y colegas en las conversaciones cara a cara. Cuando se sienta seguro, empiece a igualar la voz de algunos clientes seleccionados en sus entrevistas personales. Observe qué resultados obtiene.

Hablar el lenguaje del cliente

Los siguientes ejercicios tienen un triple propósito:

1. Averiguar cuáles son sus maneras preferidas de pensar y de hablar, lo que hace de un modo natural.

2. Sensibilizarlo de la manera en que habla y piensa su cliente.

3. Ser capaz de responder al cliente de la manera que él prefiera, a fin de crear sintonía y entendimiento.

De esta manera, hablará usted el lenguaje del cliente. Él le comprenderá y responderá con mayor facilidad.

a) Cobrar conciencia de los predicados:

1. Véase el ejercicio de la página 128 sobre cómo cobrar conciencia de sus patrones de habla preferidos.

Hable durante unos cinco minutos acerca de su trabajo, grabándose en cinta magnetofónica, y a continuación escúchese. Fíjese en los predicados que utiliza. ¿Los combina por igual o tiene uno o dos sistemas preferidos? Si tiende a utilizar un sistema, establecerá buena sintonía con los clientes que utilicen el mismo sistema que usted y podrá influir en ellos. Sin embargo, ejercerá menos influencia sobre los clientes que utilicen un sistema distinto.

b) Escuchar los predicados:

2. A lo largo de un día, escuche con atención a una persona, un amigo o colega, y observe qué clase de predicados utiliza. ¿Usa sobre todo palabras visuales, palabras auditivas o palabras de sensación y acción?

c) Responder con predicados:

3. En una conversación con un amigo o colega, observe qué predicados utiliza y responda con otro del mismo sistema representativo. Por ejemplo:

Colega: «Veo que la cuenta de Jones presenta buen aspecto». Usted: «Sí, promete un brillante futuro».

Responda con frases sencillas, para empezar. Una vez que haya igualado el predicado, puede dejar de igualar durante el resto de la conversación, si lo desea.

Los movimientos de los ojos

Estos ejercicios le ayudarán a cobrar conciencia de los sutiles movimientos de los ojos que hacen las personas al pensar. Una vez que se haya fijado en ellos, le resultarán obvios.

Por medio de los movimientos de los ojos sabrá cómo piensan los clientes y podrá formular sus palabras y su propuesta de la manera que les resulte más fácil asimilar. Observar estos movimientos también forma parte de la calibración, es decir, la observación de las señales no verbales que indican ciertos estados como interés, aburrimiento, disposición a comprar, etcétera.

1. Observe a las personas entrevistadas en televisión. Fíjese en particular cuando les preguntan algo. ¿Qué movimientos de ojos hacen? ¿Qué movimientos tienden a hacer con más frecuencia? ¿Es capaz de encontrar alguna relación entre esos movimientos de los ojos y lo que dicen? Por ejemplo, ¿miran hacia abajo y a su derecha cuando experimentan una emoción o justo antes de hablar acerca de una sensación? ¿Miran hacia arriba o desenfocan la mirada antes de describir algo que han visto?

2. Pídale a un amigo o colega que describa una situación, como unas vacaciones o una reunión, y observe el movimiento de sus ojos. ¿Ve alguna relación entre esos movimientos y lo que está describiendo?

3. Cuando se sienta cómodo con su capacidad de observar los movimientos de los ojos, mantenga una conversación con un colega o amigo. Cuando él haga un movimiento de los ojos de tipo visual, incluya usted una palabra o una expresión visual en su siguiente respuesta. Por lo general, los movimientos de los ojos de tipo visual son los más fáciles de percibir. Cuando esté preparado, aplique los mismos principios a los movimientos de los ojos que indican una imagen auditiva, y después a los movimientos que indican sensaciones y sentimientos.

4. Cuando se sienta cómodo haciendo esto con amigos o colegas, empiece a fijarse en los movimientos de los ojos de sus clientes. Responda con predicados que estén relacionados con ese movimiento de los ojos.

6. LOS OBJETIVOS, VALORES Y DECISIONES DE LOS CLIENTES

1. Escuche a sus clientes cuando describen su necesidad. ¿Tienden sobre todo a alejarse de un problema o a alcanzar una solución?

2. Utilice las preguntas clave para inducir los criterios y las reglas del cliente, si no lo ha hecho ya (véase página 142).

¿Qué quiere usted en un ...?

¿Qué significa para usted ... ?

3. Descubra la estrategia de decisión del cliente preguntando: «¿Cómo decidirá si... es para usted?».

Observe qué respuesta le da. Es probable que sea una de las siguientes:

«Lo veo bien.»

«Suenan bien.»

«La sensación es buena.»

«Tiene sentido.»

4. Descubra la estrategia de compra del cliente preguntando: «¿Cómo compró usted su último... ?».

5. Después de cada reunión, tome una breve nota de los siguientes puntos:

De qué se aleja el cliente

Qué quiere obtener el cliente.

Cuál de ambas cosas es más importante.

Cuáles son los criterios importantes que su producto debe satisfacer.

Las reglas para que se cumplan esos criterios.

7. LA RECAPITULACIÓN

(Véase página 118)

1. Pida a un amigo o colega que describa una experiencia agradable. Observe qué palabras clave utiliza. Explíquelo qué está haciendo, como si fuera un juego. Dígale que le repetirá su experiencia de dos maneras distintas y que quiere saber cuál de ellas prefiere.

En primer lugar, repita la descripción que acaba de oír pero sustituyendo las palabras importantes de su amigo por sus propias palabras; después, recapitule lo que ha oído utilizando las mismas palabras importantes que su amigo. Pregúntele qué descripción prefiere.

2. Cuando se crea preparado, escuche y observe qué palabras utiliza el cliente para describir sus reglas y sus valores.

Recapitule las reglas y los valores utilizando exactamente las mismas palabras.

Observe si eso mejora la sintonía.

8. LOS DIFERENTES PUNTOS DE VISTA

1. Piense en una venta en particular de la que se sienta orgulloso. Reviva en su imaginación esa venta desde su propio punto de vista. Vea de nuevo al cliente lo mejor que pueda. Vuelva a oír algunas de las cosas que dijo, lo mejor que pueda.

A continuación, imagínese la venta desde el punto de vista del cliente. Imagínese que se ve a sí mismo desde la perspectiva del cliente, que oye su propia voz y que responde a ella como si fuera el cliente.

Ahora imagínese fuera de la venta, en una posición desde la que puede verse a usted mismo hablando con el cliente. Oiga las dos voces.

¿Cuál de estos puntos de vista le ha resultado más fácil?

¿Cuál ha sido el más difícil?

2. Elija a un amigo o colega cada día y durante una pequeña parte del tiempo que pasa con él imagínese cómo se ven las cosas desde su perspectiva. ¿Cómo se siente? ¿Qué es lo que quiere?

Después, fíjese en su propia posición. ¿Cómo se siente? ¿Qué quiere usted?

Después, adopte un punto de vista imparcial. ¿Cómo se relacionan el uno con el otro?

3. Cuando se sienta seguro, practíquelo con un cliente. ¿Cómo se siente él? ¿Qué quiere?

Después, fíjese en su propia posición. ¿Cómo se siente? ¿Qué quiere usted?

Después, adopte un punto de vista imparcial. ¿Existe una concordancia entre lo que el cliente necesita y su producto o servicio?

9. LAS REUNIONES

1. Establezca un ancla de recursos que pueda utilizar en cualquier reunión (véase página 222).

2. Utilice el plan para la preparación de reuniones (véase página 218).

3. Repase mentalmente la reunión (véase página 225). ¿Qué aprendió de esa reunión? ¿Obtuvo más en ella de lo que suele obtener?

10. LA CONGRUENCIA

Por último, he aquí algunas maneras de explorar la congruencia, su propia alineación y su equilibrio interior. Esta es su más poderosa cualidad personal como vendedor.

1. Tómese unos minutos para recordar algunos momentos de su vida, tanto la personal como la profesional, en los que fue sumamente eficiente y sintió que era verdaderamente usted mismo. ¿Cuáles son las principales características de esas ocasiones?

2. Haga un inventario mental de todos sus recursos y puntos fuertes como vendedor profesional, todos aquellos aspectos de usted mismo que desea incrementar para reforzar su autoimagen profesional ideal.

Del mismo modo, haga inventario y reconozca todos aquellos aspectos de usted mismo que ya no encajan en su autoimagen profesional, y piense si los cambiaría o no.

3. Si tuviera que resumir su misión en una sola frase, ¿cuál sería?

4. Establezca su señal de congruencia (el proceso se describe en la página 217). Utilícela antes de algunas reuniones de ventas para comprobar que está bien preparado.

Habilidades para el Nuevo Bazar

EJERCICIO DE ALINEACIÓN PROFESIONAL

He aquí un poderoso ejercicio final para desarrollar sus recursos y su congruencia, y que lo conducirá por todos los niveles lógicos de la PNL. Puede realizarlo mentalmente, pero resulta más eficaz si se mueve usted físicamente, paso a paso, y es así como lo describiremos.

En este ejercicio avanzará usted físicamente para explorar distintas partes de usted mismo. Práctiquelo en un lugar donde pueda estar a solas sin ser interrumpido durante unos diez minutos.

- **Para empezar, póngase de pie en un lugar desde el que pueda dar cinco pasos adelante. Piense en su entorno de trabajo. Puede pensar en la oficina de su empresa, o que está con sus clientes. ¿Dónde está? ¿Quién hay a su alrededor? ¿Qué productos y documentación tiene a mano? ¿Cuándo trabaja y durante cuánto tiempo?**

- **Dé un paso adelante. Ahora se halla en el siguiente nivel, en el que puede explorar su comportamiento. ¿Qué está usted haciendo? Piense en sus movimientos, acciones y pensamientos.**

- **Dé un paso adelante. Considere de qué manera lo que usted hace desarrolla sus habilidades de venta. ¿Qué habilidades posee? Piense en sus habilidades de sintonía, de**

preguntar y de analizar necesidades. ¿Qué capacidades aporta a esta situación? Las habilidades son simplemente acciones consistentes a lo largo del tiempo que le proporcionan los objetivos que espera de ellas.

• Vuelva a dar un paso adelante y reflexione sobre sus creencias y valores a propósito de la venta. ¿Por qué se dedica usted a vender? A continuación incluimos algunas preguntas que le ayudarán a concentrarse en esta área:

¿Obtiene usted lo que quiere de la venta?

¿Qué cree acerca de usted mismo como vendedor?

¿Qué cree acerca de sus clientes?

¿Qué podría dificultar que llegue usted a ser el mejor vendedor que es capaz de ser? ¿En qué consiste la «buena» venta?

¿Qué considera usted valioso en la venta?

¿A qué tendría que renunciar si dejara de vender?

¿Qué es importante para usted en la venta?

¿Qué cree acerca de los productos que vende?

Tómese el tiempo que necesite para encontrar unas respuestas que lo satisfagan.

• Usted no es lo que hace, ni siquiera lo que cree. Dé otro paso adelante y piense en su personalidad y su identidad singulares.

¿Cuál es su misión en la vida?

¿Qué relación tiene con la venta?

¿Quién es usted?

Hágase una idea de usted mismo y de lo que quiere lograr en el mundo. Si pudiera hacer una gran obra en esta vida, ¿cuál sería?

• Ahora, dé un último paso al frente. Piense en cómo está usted conectado con todos los demás seres vivos y con lo que usted cree que existe más allá de su vida, lo que mucha gente denomina el reino espiritual. Tal vez tenga usted creencias religiosas o una filosofía personal. Tómese el tiempo que necesite para captar plenamente lo que eso significa para usted. Al menos, esto tiene que ver con la manera en que usted, como individuo que es, se conecta con los demás.

• Sin dejar de sentir esta conexión con los demás, dé media vuelta y mire hacia el punto de partida. Lleve consigo esta sensación de estar conectado mientras regresa al nivel de la identidad. Observe qué diferencia supone.

• A continuación, tome esta sensación realizada de quién es usted y quién puede ser y regrese al nivel de sus creencias y valores. ¿Qué es importante ahora? ¿Qué cree ahora? ¿Qué quiere que sea importante? ¿Qué quiere creer? ¿Qué creencias y valores expresan su identidad?

Habilidades para el Nuevo Bazar

Tome esta nueva sensación y pase al nivel de las habilidades. ¿Cómo quedan transformadas e intensificadas sus habilidades? ¿Cómo puede utilizarlas de la mejor manera posible? ¿Cómo puede usted actuar para expresar esta alineación que experimenta?

Pase al nivel del comportamiento. ¿Cómo se manifestará este sentido de sí mismo en lo que usted haga?

Para terminar, regrese al ambiente de la venta. ¿Qué cambia cuando aporta estos niveles de sí mismo a la venta? A veces nos quedamos atascados en los niveles del ambiente y del comportamiento, haciendo las mismas cosas, en los mismos lugares, con las mismas personas. Usted es más que eso. Observe cómo se transforman sus sensaciones respecto al lugar donde está cuando lo contempla con la mayor claridad y profundidad que le proporcionan sus valores, su propósito y su sentido de estar conectado.

SEXTA PARTE

Los recursos

Bibliografía

Aspromonte, Don, y Diane Austin, Green Light Selling, Cahill Mountain Press, 1990.

Covey, Stephen, The Seven Habits of Higly Effective People, Simón & Schuster Ltd., 1989. [Existe traducción al castellano: Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós, 1995.]

Drozdeck, Steven; Joseph Yeager y Linda Sommer, What They Don't Teach You in Sales 101, McGraw-Hill, 1991.

Fisher, Roger, y William Ury Getting to Yes, Arrow, 1987.

James, Tad, Time Line Therapy and the Basis of Personality, MetaPublica-tions, 1988.

Johnson, Spencer, y Larry Wilson, The One Minute Salesperson, Fontana, 1986. [Existe traducción al castellano: El vendedor al minuto, Grijalbo, 1989.]

Kline, Peter, y Bernard Saunders, Ten Steps to a Learning Organisation, Great Ocean Publishers, 1993.

Laborde, Genie, Influencing with íntegrity, Syntony Publishing Co., 1984.

Morgan, Sharon Drew, Sales on íhe Line, Metamorphous Press, 1993.

O'Connor, Joseph, y John Seymour, Introducing Neuro-Linguistic Pro-gramming, Aquarian, 1993. [Existe traducción al castellano en esta editorial: Introducción a la Programación Neurolingüística, Urano, 1992.]

— Training with NLP, Thorsons, 1994. [Existe traducción al castellano en esta editorial: PNL para formadores, Urano, 1996.]

O'Connor, Joseph, e Ian McDermott, Principies of NLP, Thorsons, 1996.

Robertson, James, Sales: The Mind's Side, Metamorphous Press, 1990.

Senge, Peter, The Fifth Discipline, Century Business, 1990. [Existe traducción al castellano: La quinta disciplina, Granica, 1993.]

Glosario de términos de PNL y ventas

A través del tiempo (Through time): Hallarse fuera del «ahora» en la propia línea del tiempo.

Acompañar (Pacing): En un sentido amplio, unirse a otra persona en su realidad y establecer sintonía antes de empezar a dirigir hacia un lugar diferente. Se puede acompañar en cualquier nivel, desde la conducta a los valores y creencias.

Ambiente, entorno (Environment): Los lugares, personas, cosas y la atmósfera exterior a uno mismo. Es uno de los niveles lógicos.

Ancla (Anchor): Cualquier estímulo que se asocia a una respuesta determinada. Las anclas pueden producirse de manera espontánea; por ejemplo, el himno nacional o un semáforo en rojo. También pueden colocarse deliberadamente; por ejemplo, se puede asociar una frase o un gesto a un beneficio del producto.

Anclaje de recursos (Resource anchoring): Proceso mediante el cual se aportan sensaciones de plenitud de recursos al momento presente.

Anclar (Anchoring): Establecer una asociación entre un estímulo y una respuesta.

Ascender, descender (Chunfeing): Cambiar la percepción ascendiendo o descendiendo respecto a un nivel lógico. Chunfeing up, «ascender», significa subir a un nivel lógico que incluye el objeto de estudio; por ejemplo, qué necesidad resuelve su producto. Chunfeing down, «descender», significa bajar a un nivel inferior en busca de un ejemplo más específico de lo que se está estudiando; por ejemplo, una versión en particular del producto que satisfaga la necesidad del cliente.

Asociado (Associated): En el curso de una experiencia, verla a través de los propios ojos y experimentarla «desde dentro», de pleno.

Auditivo (Auditory): Relativo al sentido del oído.

Bazar Electrónico (Electronic Bazaar): Utilizar la tecnología para igualar cliente y producto sin que intervenga un vendedor.

Calibrar (Calibrating): Conocer de forma muy precisa el estado interno de otra persona leyendo señales externas no verbales; por ejemplo, calibrar las señales de interés del cliente.

Calidad de la voz (Voice quality): El segundo canal de comunicación por orden de importancia e influencia en las presentaciones.

Capacidad (Capability): Una habilidad, una estrategia adecuada para realizar una tarea. Es uno de los niveles lógicos.

Cierre condicional (Conditional close): Cerrar una venta o transacción en el supuesto de que se cumplan determinadas condiciones. Adopta la forma de: «Si se cumpliera [condición], ¿habría trato?».

Cinestésico (Kinesthetic): El sentido del tacto, que abarca las sensaciones táctiles y las sensaciones internas del cuerpo, las emociones y el sentido del equilibrio.

Compartir (Pacing): Véase Acompañar.

Comportamiento, conducta (Behaviour): En PNL se utiliza este término para designar cualquier actividad que realizamos, incluyendo las actividades del pensamiento. El comportamiento es, además, uno de los niveles lógicos.

Comportamiento externo (External behaviour): Lo que uno dice y hace, como expresión del estado interno.

Congruencia (Congruence): Se da cuando todas las partes de la comunicación transmiten de un modo coherente el mismo mensaje. Eso incluye el comportamiento, las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal. También se da cuando todos los aspectos de la persona trabajan juntos con un mismo objetivo.

Creencias (Beliefs): Las generalizaciones que hacemos sobre nosotros mismos, los demás y el mundo. Las creencias actúan como profecías que se dan cumplimiento a sí mismas y que influyen en nuestro comportamiento. Uno de los niveles lógicos.

Criterios (Criterio): Lo que es importante para uno en un contexto particular; la manera en que uno aplica un valor.

Cuestionamiento de pertinencia (Relevancy challenge): Consiste en preguntar de qué manera una afirmación o un comportamiento específicos contribuyen a alcanzar un objetivo aceptado.

Desigualar (Masmaiching): Adoptar patrones de conducta diferentes de los de otra persona con el propósito de dar una nueva dirección a una reunión o una conversación.

Diálogo interior (internal dialogue): Hablar consigo mismo sin pronunciar las palabras.

Dirigir (Leading): Cambiar la propia conducta con la suficiente sintonía para que la otra persona haga también lo mismo.

En el tiempo (In time): Estar asociado con el «ahora» en la propia línea del tiempo.

Encuadre de culpa (Blameframe): Conceder a otros el control y la responsabilidad de lo que ocurra, de manera que si los acontecimientos salen mal, la culpa es de ellos.

Equivalencias de criterio (Criterial equivalents): Los acontecimientos que deben producirse para que se cumpla un criterio las reglas para su cumplimiento.

Estado (State): Véase Estado emocional.

Estado emocional (Emotional state): También llamado simplemente «estado» o «estado interno». La suma de todos los pensamientos y sensaciones de una persona en un momento dado, que suele percibirse como una emoción dominante.

Estado interno (Intemal state): Véase Estado emocional.

Estados de plenitud de recursos (Resourceful states): Combinación de pensamientos, sensaciones y fisiología que hace que cualquier tarea sea más fácil y agradable.

Estrategia de decisión (Decition strategy): La manera en que un cliente decide comprar, la secuencia de pensamientos y sensaciones que experimenta.

Ganancia-ganancia (Win-win): Situación en la que ambas partes obtienen algo que valoran. Véase también Ganancia-perdida, Perdida-perdida y Perdida-ganancia. Cualquier venta que no sea de ganancia-ganancia se convertirá a la larga en perdida-perdida.

Ganancia-perdida (Win-lose): Cualquier situación en la que el vendedor consigue su objetivo y algo de valor mientras que el cliente, no. Es la base de la manipulación.

Identidad (Identity): La propia imagen o idea de uno mismo. Lo que uno cree ser. Es uno de los niveles lógicos.

Igualación cruzada (Cross over matching): Igualación del lenguaje corporal de una persona con un movimiento distinto; por ejemplo, mover la mano al ritmo en que habla la otra persona.

Igualar (Matching): Adoptar algunos aspectos del estilo de comunicación de otra persona con objeto de aumentar la sintonía. Por ejemplo, igualar su postura. Igualar no equivale a imitar, que es la copia exacta y consciente del comportamiento de otra persona.

Incongruencia (Incongruence): Estado en que se tienen dudas o reservas, ya sean conscientes o inconscientes. El conflicto interno se expresará en el comportamiento externo.

Inducir (Eliciting): Habilidad de obtener un determinado comportamiento en otra persona, como comentarios, preguntas, objetivos, estados, habilidades y capacidades. Puede hacerse de un modo verbal o no verbal.

Influencia (Influence): Nuestras palabras y acciones afectan de un modo inevitable a los demás. La influencia consiste en utilizar todo ello para obtener una situación de ganancia-ganancia en el presente. La influencia puede ser premeditada o espontánea. Es universal, y constituye el propósito de toda interacción.

Intención positiva (Positive intention): El propósito positivo que subyace a todo comportamiento es lo que ese comportamiento consigue para la persona que lo realiza y que es importante para ella en su propia realidad.

Lenguaje corporal (Body language): El principal canal de comunicación. Incluye la manera de vestir y acicalarse, la postura, los ademanes y los movimientos.

Línea del tiempo (Time Line): Manera en que nos representamos subjetivamente el tiempo, como si fuera una línea que va del pasado al futuro. Una persona puede estar «en el tiempo», cuando se encuentra en el «ahora» y la línea del tiempo pasa a través de su cuerpo, o «a través del tiempo», cuando el «ahora» de la línea se percibe fuera del cuerpo.

Manipulación (Manipulation): La manipulación es el intento de alcanzar un objetivo que la otra persona considera obtenido a expensas de ella, ya sea durante la interacción o poco después. La manipulación produce a corto plazo un resultado de ganancia-perdida; a largo plazo, es de perdida-perdida.

Metáfora (Metaphor): Comunicación indirecta mediante un relato o una figura de lenguaje que impliquen una comparación. -

Metaprogramas (Metaprograms): Filtros habituales y sistemáticos que ponemos en nuestra experiencia, casi siempre de forma inconsciente. Por ejemplo, sentirse motivado para alcanzar recompensas antes que para alejarse de consecuencias desagradables.

Modelado (Modelling): Término de la PNL que designa el proceso de descubrir los actos y pensamientos que le permiten a alguien realizar una tarea o habilidad. El modelado es la base de la PNL y del aprendizaje acelerado.

Movimientos de los ojos (Eye movements): Movimientos de los ojos que se corresponden con nuestra manera de pensar o con el sistema representativo que estamos utilizando: visual, auditivo o cinestésico. A veces reciben el nombre de «movimientos laterales de los ojos» o «pistas de acceso ocular».

Negociación (Negotiation): Habilidad de intercambiar diferencias a fin de alcanzar una situación de ganancia-ganancia para ambas partes.

Niveles lógicos (Logical levels): También llamados «niveles neurológicos de la experiencia»; ambiente, comportamiento, capacidades, creencias e identidad.

Niveles neurológicos (Neurological levels): Véase Niveles lógicos.

Nuevo Bazar (New Bazaar): Cultura de la venta dominada por la relación, la integridad y la influencia con objeto de alcanzar un resultado de ganancia-ganancia.

Objetivos (Outcomes): Resultados que uno quiere y que ha planificado. En PNL, un objetivo debe estar formulado en términos positivos; el objetivo especifica el papel que desempeña la persona en su obtención, es lo bastante específico para tener una evidencia fundamentada en los sentidos y se han comprobado sus posibles consecuencias imprevistas.

Operadores modales (Modal operators): Término lingüístico que designa reglas o posibilidades. «Puede», «no puede», «debe», «no debe», «debería» y «no debería» son operadores modales.

Perdida-ganancia (Lose-win): Situación en la que el vendedor hace una concesión al cliente que beneficia a éste y no al vendedor. Por lo general suele deteriorarse y convertirse en una situación de pérdida-pérdida a menos que se maneje con mucha precaución.

Perdida-pérdida (Lose-lose): Cualquier situación en la que ninguna de las partes alcanza su objetivo ni ve cumplidos sus valores.

Posición perceptiva (Perceptual position): El punto de vista del que somos conscientes en todo momento. Puede ser el nuestro (primera posición), el de otro (segunda posición) o el de un observador objetivo (tercera posición).

Predicados (Predicates): Palabras fundamentadas en los sentidos que indican la utilización de un determinado sistema representativo.

Preencuadrar (Outframing): Darle a un acontecimiento o a una situación un sentido que responde por adelantado a determinadas objeciones. Por ejemplo, un producto es más caro

que el de la competencia porque el precio superior permite financiar la investigación y el desarrollo y mantener un elevado nivel de servicio al cliente.

Presuposición (Presupposition): lata o afirmación que hay que dar por supuesta para que una comunicación tenga sentido.

Primera posición (First position): Experimentar el mundo desde el propio punto de vista y hallarse en contacto con la propia realidad. Es una de las tres posiciones perceptivas, junto con la segunda y la tercera.

Proactivo (Proactive): Que inicia la acción. Es una distinción de meta-programa.

Programación neurolingüística (Neuro-Linguistic Programming): Estudio de la excelencia y modelo de cómo los individuos estructuran su experiencia.

Reactivo (Reactive): Que responde a los acontecimientos, más que iniciarlos. Es una distinción de metaprograma.

Recapitulación (Backtracking): Volver a formular los puntos clave utilizando las mismas palabras que el cliente. Es una importantísima habilidad de venta para resumir, mantener la sintonía y conseguir que el cliente se decida.

Reencuadrar (Reframing): Cambiar la manera de entender una afirmación o un comportamiento para darle otro sentido.

Representaciones internas (Internal representations): Todos nuestros pensamientos y sensaciones. Las imágenes, los sonidos y las sensaciones mentales que recordamos y creamos.

Segunda posición (Second position): Percibir el mundo desde el punto de vista de otra persona y comprender así su realidad. Es una de las tres posiciones perceptivas.

Sintonía (Rapport): Proceso por el que se establece y mantiene una relación de confianza y comprensión mutuas entre dos o más personas. Es el fundamento de la influencia. La sintonía puede operar en los niveles de las palabras, del comportamiento no verbal y de los valores y las creencias,

Sistemas representativos (Representation systems): Los sentidos internos; las distintas maneras en que pensamos. En PNL se considera que existen cinco sistemas representativos principales: visual, auditivo, anestésico, olfativo y gustativo.

Situarse en el futuro (Future padding): Ensayar mentalmente nuevos conocimientos, habilidades o actitudes en un futuro imaginario en el que serán necesarios. Es esencial para transferir el aprendizaje fuera de la sala de formación.

Suavizadores (Softeners): Una manera suave de formular una pregunta delicada. Por ejemplo, «¿Está usted dispuesto a decirme X?»: en lugar de: «Dígame X».

Submodalidades (Submodalities): Cualidades de las imágenes, los sonidos y las sensaciones mentales. Por ejemplo, las imágenes pueden ser grandes o pequeñas, en movimiento o fijas, en color o en blanco y negro.

Tercera posición (Third position): Percibir el mundo desde el punto de vista de un observador imparcial. Es una de las tres posiciones perceptivas.

Valores (Valúes): Los estados que son importantes para uno. Puede tratarse de estados a los que aspiramos (valores «hacia») o que deseamos evitar (valores «alejarse de»).

Viejo Bazar (Old Bazaar): Cultura de la venta en la que la profesión de vendedor es menospreciada y la venta se percibe como manipulación.

Visual (Visual): Relativo al sentido de la vista.
Servicios de asesoría para empresas

Joseph O'Connor y Robin Prior ofrecen conjuntamente o por separado sus servicios de asesoría empresarial. También trabajan en estrecha colaboración con Ian McDermott e International Teaching Seminars para proporcionar una amplia gama de servicios de formación y asesoría dirigidos a:

- la comunicación empresarial
- el cambio en la organización
- venta eficaz y congruente
- liderazgo en la organización.

Proyectos de modelado

Se ofrecen proyectos de modelado para:

- identificar y modelar a individuos que destacan en cualquier campo de actividad empresarial, a fin de descubrir qué es lo que los hace destacar
- diseñar una formación que transmita esos patrones a otros.

Cursos de formación

Cursos disponibles:

- Liderazgo en la organización
- Venta congruente
- El humor en los negocios
- Formación en habilidades de comunicación
- Cursos homologados de PNL

Nuestros cursos pueden ser públicos o en la empresa.

Software

Disponemos de programas de ordenador que inducen y ayudan a definir objetivos, valores y estilos de trabajo individuales, de equipo y de organización. Se utilizan para cambios en la organización, la creación de equipos y la planificación y revisión de objetivos empresariales. Este software puede adaptarse a las necesidades del usuario y utilizarse en combinación con los cursos de formación.

Se diseñan aplicaciones a medida para problemas empresariales concretos y para el desarrollo de la organización.

Todos los programas están diseñados para ordenadores PC compatibles IBM con Windows 3.1.

Para mayor información sobre cualquiera de estos servicios, diríjase a:

Lambent Enterprises
4 Coombe Gardens
New Malden
Surrey
KT34AA
(Inglaterra)
Teléfono: 0181 715 2560
Fax: 0181 715 2560

Acerca de los autores

Joseph O'Connor es asesor, monitor y autor de libros. Ha dado seminarios públicos y en empresas, y ha diseñado y vendido software que permite a los profesionales descubrir sus objetivos y valores. Ha trabajado con muchas de las principales empresas del Reino Unido, como National Power, Lloyds Bank, BT e ICI. Es autor o coautor de cuatro libros sobre PNL, traducidos a nueve idiomas, entre los que destacan Introducción a la PNL y PNL para formadores, ambos publicados en esta editorial.

Se formó en PNL con John Grinder y Robert Dilts, y ha sido monitor de PNL desde 1988. En la actualidad, Joseph está diseñando un software más interactivo y escribiendo otros dos libros. Le gusta jugar a squash y viajar. Está casado, es padre de dos hijas y reside en Londres.

Robín Prior es asesor de empresas, formador, vendedor, director, escritor y humorista. Tiene un título de máster en PNL y ha sido formado por John Grinder, Robert Dilts y Judith De Lozier, entre otros.

En los comienzos de su carrera fue vendedor y director de ventas en empresas como Rank Xerox, British Olivetti, Pitney Bowes y GKN Sankey, en las que obtuvo un profundo conocimiento de los métodos de formación en ventas que en su momento se juzgaban más avanzados.

Ha trabajado ampliamente en el sector de servicios financieros, asesorando y formando a vendedores que en la actualidad se enfrentan a considerables cambios en la legislación, los derechos del cliente y las expectativas de las empresas. Sin embargo, su experiencia en asesoría y formación abarca muchas industrias y productos. También enseña cómo hablar en público, escribe discursos y realiza vídeos de promoción empresarial.

Sus principales objetivos consisten en influir en el mundo de la venta de manera que los clientes reciban cada vez más los productos que realmente quieren y necesitan, y los vendedores tengan una vida más plena y satisfactoria.

Puesto que el humor es uno de los principales factores que mejoran la calidad de la vida, Robin también escribe para humoristas y para comedias de televisión.

Para entrar en contacto con Joseph y Robin, y para mayor información sobre cursos, seminarios y escritura de guiones, dirigirse a:

Lambent Books
4 Coombe Gardens
New Malden
Surrey
KT34AA
(Inglaterra)
Teléfono: 0181 715 2560
Fax: 0181 715 2560
Correo electrónico: lambent@well.com
Otros títulos sobre la Programación Neurolingüística

Joseph O'Connor y John Seymour
INTRODUCCIÓN A LA PNL
(2.a edición, revisada y ampliada)

En aquellas ocasiones en que se ha sentido realmente satisfecho de su trabajo, ¿se ha preguntado cómo lo había conseguido? ¿Y por qué unas personas parecen más dotadas que otras? La Programación Neurolingüística le enseña a comprender los éxitos propios y ajenos de modo que pueda obtenerlos cada vez que se lo proponga. (352 pág.)

Joseph O'Connor y John Seymour PNL PARA FORMADORES

La clave del éxito reside en el aprendizaje continuo, y en este proceso la formación desempeña un papel fundamental. En este libro se muestra la manera de aprender a formar y a formarse en diversas áreas profesionales. Indispensable para monitores, empresarios, comunicadores, y muy útil para estudiantes de PNL. (384págs.)

Robert Dilts LAS CREENCIAS

Las creencias restrictivas pueden generar adicciones, fobias y enfermedades. Los autores nos enseñan a identificar y superar estas creencias, utilizando las poderosas estrategias que ofrece la PNL. (232 págs.)